

**O Impacto das *Reviews Online* na Gestão Operacional dos Gerentes da  
Restauração: O Caso dos Restaurantes da Região Oeste**

Rosana Filipa Henriques Jerónimo

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em  
Publicidade e Marketing

**Orientadoras:**

Professora Doutora Ana Cristina Antunes, Professora Adjunta

Professora Doutora Ana Teresa Machado, Professora Adjunta

Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa

Junho, 2021



## **Declaração anti plágio**

Declaro ser autora do presente trabalho, apresentado como parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Publicidade e Marketing. Adicionalmente, declaro que este constitui um trabalho original, nunca tendo sido submetido - parcial ou integralmente - a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Reitero ainda que todas as citações estão devidamente identificadas, tendo consciência de que o plágio poderá levar à anulação de todo o trabalho aqui apresentado.

Lisboa, 15 de junho de 2021

*Rosana Filipa Henriques Jerónimo*

---

Rosana Filipa Henriques Jerónimo

## **Agradecimentos**

Agradeço às minha orientadoras, Professora Doutora Ana Cristina Antunes e Professora Doutora Ana Teresa Machado, pela disponibilidade total e incessante dedicação durante os vários meses em que me acompanharam e, sobretudo, pelas palavras de motivação que apareceram sempre na altura certa. O Vosso padrão de exigência permitiu-me sempre querer fazer mais e melhor.

Aos meus pais pela educação, sacrifícios, amor e valores inculcados. Obrigada por nunca me terem dado nada de mão beijada, se há coisa que me ensinaram, foi a ser resiliente e a lutar sempre pelo que mais queria. Esta dissertação é o resultado disso.

Aos meus irmãos. À Micas, por toda a ajuda, palavras de incentivo e, acima de tudo, por estar sempre presente na minha vida. Ao Bruno, por me fazer rir, mesmo quando o mundo parece estar a desabar. À Carolina, que na inocência dos seus 8 anos consegue, sempre, ter algo para nos ensinar. Ao Afonso que mesmo ainda sem saber, contribui em muito, para a minha felicidade. É um orgulho poder ver-vos crescer.

À Sara e ao Telmo pela nossa longa amizade, estaremos sempre juntos.

À Ana Rui, Beatriz, Carolina e João Cacelas, por todas as conversas durante o confinamento, que não só me entreteram, como em tantos momentos, permitiram descomprimir e desanuviar, recuperando o estado de alma, para levar a cabo esta missão. Vocês são a prova provada de que os amigos da faculdade são para toda a vida.

Aos meus amigos do Mestrado, Andreia, Igor, João e Pedro, pela brilhante jornada que percorremos juntos, de facto, com a Vossa presença tudo se tornou mais fácil.

Agradeço a todos os participantes que com a sua disponibilidade, num período em que tudo era desconhecido e difícil, ainda assim tornaram possível a concretização deste trabalho de investigação.

Ao Mário João, por tudo. Pelo carinho, confiança e amizade incondicional, pela paciência, pela ajuda constante, assim como por todos os momentos de lazer que vivenciámos, que de forma inconsciente, me davam mais ânimo para percorrer este caminho. Obrigada por, diariamente, me teres dado força para persistir e motivação para não desistir, quando não poucas vezes as dificuldades e incertezas subsistiam. São insuficientes as palavras para te agradecer.

A Deus, por todos os dias me guiar pelo caminho certo.

## Resumo

O crescimento exponencial da *web 2.0* provocou alterações nos mais diversos setores de atividade, e a restauração não é exceção. Face à sua intangibilidade, a restauração tem sido alvo de uma especial atenção por parte dos consumidores, que exprimem, através das plataformas de *social media*, avaliações e recomendações das suas experiências gastronómicas. Esta partilha constitui informação valiosa, não só porque permite que os consumidores tomem decisões estruturadas, como e especialmente, para os restaurantes que têm ali importantes *inputs* que permitem monitorizar a qualidade dos seus produtos e serviços.

Tendo em consideração que se trata de uma temática subinvestigada, quer na realidade nacional quer na internacional, procurou-se examinar o impacto das *reviews online* na gestão operacional dos restaurantes, através de um estudo exploratório, de cariz qualitativo, tendo sido realizadas entrevistas individuais em profundidade a 9 gerentes de restaurantes situados na Região Oeste de Portugal.

Os resultados sugerem que, apesar da literatura sublinhar a importância das *reviews online* nas decisões dos consumidores, os gerentes entrevistados parecem continuar reféns dos meios de comunicação tradicionais, assumindo o *Word-of-Mouth* como a principal ferramenta de comunicação. Neste sentido, verificou-se que existe uma heterogeneidade no comportamento dos gerentes no que concerne à valorização das *reviews online* e utilização das mesmas na gestão operacional dos seus restaurantes. Observou-se também que, quando as *reviews online* estão relacionadas com o comportamento dos recursos humanos, é maior a propensão dos gerentes para intervir, nomeadamente em correções no serviço.

É nossa convicção que a presente investigação, constitui não só um elemento com relevante importância para o enriquecimento da literatura associada a esta temática, como para a sustentabilidade do setor da restauração.

**Palavras-chave:** gestão no setor da restauração; *reviews online*; *web user reviews*; comunicação digital; monitorização da reputação *online*; gestão de resposta às *reviews online*

## **Abstract**

The exponential growth of web 2.0 has brought changes to most business sectors, including restaurants. Due its intangibility, customers have been paying special attention to this sector, through social media platforms, providing ratings and recommendations of their gastronomical experiences. This process has proven to be essential, not only allowing customers a structured decision making, but primarily for businesses to attain important input, allowing them to monitor both service and product quality.

Taking into concern this subject has not been under deep scrutiny, for both national or international realities, the online reviews impact on the operational management of several restaurants was considered and scrutinized, through a qualitative nature study, where a thorough interview was set with nine restaurant business administrators in the West Region of Portugal.

The results suggest that despite the fact that most highlight the importance of online reviews for decision making on the part of customers, the subjects of the interview seem to be stuck to the traditional "Word-of-Mouth" as their primary communication tool. Given this, it was noted that there is, in fact, a very blended behavior of the business managers concerning the importance given to online reviews and the way this information is applied to their own business management. It should also be noted that, when online reviews aim human resources specifically, managers tend to address the issue promptly.

Given the investigation, we conclude that the results found are relevant aiming those writing about or studying this specific subject and also for the sustainability of restaurant businesses.

**Keywords:** restaurant industry management; online reviews; web user reviews; digital communication; monitoring online ratings; online review response management.

## **Lista de acrónimos e siglas**

AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

*e-WOM – Electronic Word-of-Mouth*

HORECA - Hotéis, restaurantes, cafés

i.e. - isto é

PIB - Produto Interno Bruto

p.e. - por exemplo

PME - Pequenas e Médias Empresas

s.d. - sem data

TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação

*UGC - User Generated Content*

*WOM - Word-of-Mouth*

*WTTC - World Travel & Tourism Council*

# Índice

Declaração anti plágio .....	i
Agradecimentos .....	ii
Resumo .....	iii
Abstract.....	iv
Lista de acrónimos e siglas .....	v
Introdução .....	1
<b>Capítulo I - Enquadramento teórico.....</b>	<b>5</b>
1.1. <i>Web 2.0</i> .....	5
1.2. Do <i>Word-of-Mouth (WOM)</i> ao <i>Electronic Word-of-Mouth (e-WOM)</i> .....	6
1.2.1. <i>User Generated Content (UGC)</i> .....	9
1.2.2. <i>Reviews online</i> .....	10
1.2.3. A credibilidade do <i>e-WOM - Fake reviews</i> .....	12
1.3. Plataformas de <i>web user reviews</i> .....	13
1.4. De <i>consumer</i> a <i>prosumer</i> : um novo consumidor.....	17
1.5. Atributos da experiência na restauração mais valorizados pelos consumidores .....	19
1.6. Comunicação digital - setor da restauração .....	21
1.6.1. Conteúdos <i>online</i> .....	25
1.7. Reputação <i>online</i> .....	27
1.7.1. Processo de monitorização das <i>reviews online</i> na restauração.....	29
1.7.2. Estratégia de resposta às <i>reviews online</i> .....	32
1.7.3. Incentivos para a partilha de <i>reviews online</i> .....	35
1.8. Impacto das <i>reviews online</i> na gestão dos restaurantes .....	36
<b>Capítulo II - Método.....</b>	<b>41</b>
2.1. Tipo de investigação .....	41
2.2. Caracterização sociodemográfica dos participantes .....	43
2.3. Descrição e fundamentação do instrumento de recolha de dados .....	44
2.4. Procedimentos utilizados na recolha de dados .....	46
2.5. Procedimentos utilizados na análise dos dados .....	48
<b>Capítulo III - Descrição e análise de resultados.....</b>	<b>50</b>
<b>Capítulo IV - Discussão de resultados .....</b>	<b>90</b>

4.1.Principais conclusões.....	102
4.2.Contributos .....	104
4.3.Limitações do estudo .....	105
4.4.Sugestões para futuras investigações.....	106
Bibliografia.....	107
Anexos.....	125
Anexo 1 - Guião da entrevista .....	125
Anexo 2 - Consentimento para participação em estudo de investigação .....	128
Anexo 3 - Entrevistas .....	129
Anexo 4 - Grelha de análise de conteúdo .....	186

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização sociodemográfica dos participantes.....	44
Tabela 2 – Síntese das categorias e subcategorias da análise de conteúdo .....	50
Tabela 3 – Categoria: Caracterização dos restaurantes .....	53
Tabela 4 – Categoria: Relação com a concorrência .....	55
Tabela 5 – Categoria: Responsabilidades e funções dos gerentes.....	56
Tabela 6 – Categoria: Mudanças ocorridas nos restaurantes.....	57
Tabela 7 – Categoria: Recolha de <i>feedback</i> dos clientes durante a experiência no restaurante.....	62
Tabela 8 - Categoria: Presença dos restaurantes nas plataformas digitais .....	65
Tabela 9 - Categoria: Divulgação dos restaurantes em canais tradicionais.....	68
Tabela 10 – Categoria: Processo de monitorização das <i>reviews online</i> .....	71
Tabela 11 - Categoria: Atitude relativamente às plataformas de <i>web user reviews</i> .....	74
Tabela 12 - Categoria: Análise do conteúdo dos comentários sobre os restaurantes em social media .....	77
Tabela 13 - Categoria: Alterações no conteúdo dos comentários, em consequência da Pandemia Covid-19 .....	79
Tabela 14 – Categoria: Resposta e reações às <i>reviews online</i> .....	80
Tabela 15 - Categoria: Motivos para a monitorização e resposta aos comentários.....	82
Tabela 16 – Categoria: Finalidades da informação recolhida das <i>reviews online</i> .....	83
Tabela 17 – Categoria: Utilização das <i>reviews online</i> nas decisões de gestão operacional dos gerentes .....	86
Tabela 18 - Categoria: Processo de monitorização das <i>reviews online</i> de restaurantes concorrentes.....	88
Tabela 19 - Categoria: Motivos relacionados com a monitorização das <i>reviews online</i> da concorrência.....	89

## Introdução

Apesar da atual conjuntura económica internacional não ser muito favorável em muitas zonas do globo e em muitos setores de atividade, o Turismo tem sido muito resiliente, registando um crescimento sustentável que se prolonga de há décadas a esta parte. Em termos mundiais, a atividade turística tem sido responsável não só por cerca de 10,4% do PIB mundial, como tem gerado 1 emprego em cada 4 criados (World Travel & Tourism Council - WTTC's, 2019).

Portugal, um dos principais destinos turísticos do mundo, vê na restauração e na hotelaria as principais atividades geradoras de receitas para o PIB nacional. Particularmente, a categoria - Alojamento, restauração e similares, representa uma acentuada expressão no mercado nacional, prova disso são os 9,913 milhões de euros registados em 2007 e que em 2019 representaram 16.248 milhões de euros (Pordata, 2021).

Contudo, se em 2019 o setor da restauração alcançou um crescimento nunca antes visto, no ano seguinte a situação pandémica causada pelo vírus Covid-19 veio alterar este paradigma, provocando um forte impacto negativo na economia nacional, com especial destaque para a atividade turística (Turismo de Portugal, 2021). Este cenário revelou-se motivo de grande preocupação, pois, de acordo com a AHRESP- Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (2020) 40% das empresas da restauração passaram para uma dimensão muito próxima daquilo que se poderá considerar o limiar da sobrevivência. Mas se por um lado a pandemia trouxe fortes limitações à atividade económica, por outro antecipou mudanças tecnológicas nas empresas, assumindo-se assim como o novo acelerador digital (Veiga, 2021). Posto isto, torna-se imperativo que a restauração a par de outros setores de atividade, tire partido desta transformação digital para se reinventar, visando estratégias de marketing eficazes, de forma a se adaptar à nova normalidade.

Embora a cultura gastronómica nacional seja marcada por costumes e tradições, onde durante muitos anos o *Word-of-Mouth* foi considerado o melhor amigo dos restaurantes (Fernández-Miguélez et al., 2020), a verdade é que o advento da *World Wide Web* veio indelevelmente estimular não só o aparecimento de um novo tipo de consumidor, como modificar a forma como estes escolhem os restaurantes. De grosso modo, os consumidores estão mais esclarecidos e exigentes e a restauração não foge à regra, os clientes têm por isso novas necessidades, novos gostos e novas expectativas (Deloitte,

2017), apresentando menores índices de lealdade comparativamente a algumas décadas atrás.

Atualmente, a ida a um restaurante não resulta apenas da necessidade de se saciar o apetite, os consumidores exigem e valorizam singulares, distintas e autênticas experiências sensoriais. A acrescer a esta informação, o estudo realizado pela Deloitte (2017), refere que 60% dos clientes dizem que voltariam a um restaurante se este lhes tivesse proporcionado uma grande experiência. Transversalmente, assiste-se a uma evolução da tecnologia focada nos consumidores, nomeadamente a existência de uma diversidade de plataformas de *web user reviews* (p.e., Zomato e Tripadvisor), que permitem que os seus utilizadores partilhem, em modo instantâneo, avaliações e comentários das experiências vivenciadas em restaurantes. Esta partilha de informação acerca de experiências de consumo/compra é denominada de forma genérica por *User Generated Content* (Williams et al., 2012), ou de forma mais particular, por *reviews online*. O *status quo* instalado veio alterar essencialmente o processo de tomada de decisão, dado que os consumidores cada vez mais, antes de escolherem frequentar um restaurante, procuram informação complementar, nomeadamente suportada em recomendações de outros consumidores (Sparks & Bradley, 2017), para desta forma diminuir o risco de vivenciarem uma má experiência.

Neste sentido, com base no *feedback* partilhado *online*, os restaurantes dispõem de *inputs* de elevado valor que permitem uma adequada adaptação dos seus produtos e serviços visando as necessidades e exigências dos seus clientes (Kozinets, 2002; Xiang et al., 2017). Para responder a esta tendência, e dado que as *reviews online*, fenómeno que inequivocamente se vem destacando, os gestores da restauração terão que estar atentos aos valores exigidos e partilhados pelos clientes nas referidas plataformas, só assim poderão aspirar à necessária sustentabilidade nos seus negócios. Para os devidos efeitos, estes profissionais deverão interiorizar que a monitorização da reputação *online* dos seus estabelecimentos deverá observar uma dinâmica de interação diária, para isso, deverão adotar estratégias eficazes, não só para responder às *reviews online* dos clientes, como para fazer uso do seu conteúdo, melhorando assim as operações dos seus estabelecimentos (Sathe & Randhave, 2018).

Apesar da importância crescente das *reviews online* no setor da restauração, são, no entanto, escassos os estudos que examinam esta temática, sobretudo a nível nacional. Neste sentido, foram identificadas algumas lacunas na literatura, pois são vários os

autores que têm estudado o impacto das *reviews online*, particularmente sobre a influência destas no comportamento dos consumidores no processo de decisão de compra em contexto turístico, contudo este mesmo modelo nem sempre tem sido aplicado no setor da restauração. Esta constatação sai reforçada quando verificamos que é vasta a literatura relativamente à importância da monitorização da reputação *online* no setor da hotelaria (Xiang et al., 2017; Gavilan, Avello & Martinez-Navarro, 2018), com prejuízo para o setor da restauração que não apresenta idêntica dimensão de investigações. Além disto, a literatura sobre o comportamento dos gerentes de restaurantes face às *reviews*, nomeadamente as estratégias utilizadas para responder aos comentários parece ser igualmente limitada (Feng & Ren, 2019; Sparks & Bradley, 2017; Zhang & Vásquez, 2014). Por outro lado, ainda que existam estudos que visam a análise dos comentários e respostas dadas pelas gerências nas plataformas de *web user reviews*, são raras as investigações que estabelecem uma ligação entre a monitorização das *reviews online* e as eventuais alterações operacionais nos restaurantes.

Perante este cenário, a problemática intrínseca à investigação dá origem à seguinte questão de partida: **“Qual o impacto das *reviews online* na gestão operacional dos gerentes de restaurantes da Região Oeste?”**

Através desta questão pretendemos examinar as perspetivas e comportamentos dos gerentes dos restaurantes face à valorização das *reviews online* e influência destas na gestão operacional dos seus estabelecimentos. Para o efeito, considerou-se analisar apenas uma tipologia de restaurante - Restaurante Tipo Tradicional - tipologia predominante na Região Oeste. Face à crise ocorrida no decurso da investigação, em que os restaurantes foram obrigados a encerrar a sua atividade devido à pandemia, considerou-se crítico observar e projetar o estudo no antes e pós confinamento (primeira vaga). A referida decisão decorreu da necessidade de examinar a dimensão da expectável alteração produzida pela pandemia na gestão operacional dos restaurantes. Assim e observando a questão de partida, esta investigação procura alcançar um conjunto de objetivos, abaixo apresentados:

1. Analisar a presença digital dos restaurantes nas plataformas digitais, enquanto ferramenta de marketing;
2. Examinar o processo de monitorização das *reviews online*, identificando as plataformas e frequência de utilização;

3. Identificar as motivações que levam os gerentes dos restaurantes a monitorizar as *reviews online*;
4. Examinar os comportamentos dos gerentes relativamente a estas *reviews online*;
5. Identificar os aspetos mais mencionados na *reviews online* que influenciam as decisões dos gerentes;
6. Identificar as decisões operacionais decorrentes das *reviews online* mais relevantes.

Em termos metodológicos, e dado que se trata de uma temática que tem sido pouco investigada, e porque pretendemos compreender as perspetivas dos participantes de forma mais direta, foi realizada um estudo exploratório, de cariz qualitativo, através de entrevistas realizadas a uma amostra por conveniência.

Estruturalmente, a dissertação divide-se nos seguintes capítulos: Enquadramento Teórico, Método, Descrição e Análise de Resultados, Discussão dos Resultados.

O primeiro capítulo retrata o enquadramento teórico da temática, suportado por uma revisão da literatura aprofundada.

Prosseguindo-se na leitura, surge o segundo capítulo que descreve o método de estudo, organizado em cinco subcapítulos. O primeiro recai sobre o tipo de investigação da dissertação - uma investigação exploratória de cariz qualitativo; no segundo subcapítulo procede-se à caracterização sociodemográfica dos participantes; o terceiro subcapítulo descreve e fundamenta o instrumento de recolha de dados utilizados, neste caso o guião da entrevista semiestruturada, e o quarto e quinto subcapítulos abordam aos procedimentos utilizados na recolha de dados e na análise dos mesmos.

No capítulo seguinte encontra-se a descrição e análise dos resultados obtidos, a partir da grelha de análise de conteúdo, que agrega os principais discursos dos entrevistados. A análise dos resultados encontra-se dividida em categorias, subcategorias e sub-subcategorias, disponíveis integralmente no Anexo 4.

Por fim, no último capítulo - Discussão dos Resultados - são confrontados os resultados analisados com a literatura científica revista no primeiro capítulo, sendo apresentadas as principais conclusões, os contributos teóricos, empíricos e profissionais, a par das limitações inerentes à presente investigação e sugestões para investigações futuras.

## Capítulo I - Enquadramento teórico

### 1.1. *Web 2.0*

A revolução digital e comunicacional a que se vem assistindo, reúne três fases, a *web 1.0* conhecida como a *web* da cognição - ligação de informação - a *web 2.0* direcionada para a comunicação e união de pessoas - e a *web 3.0* tida como a *web* da cooperação (Aghaei, Nematbakhsh & Farsani, 2012). Face à problemática a investigar será dado especial destaque à *web 2.0*.

O termo *web 2.0*, referido por O'Reilly (2005), reporta-se à segunda geração da internet, especialmente à mudança da rede para uma nova fase de desenvolvimento das comunidades e serviços *online*. Inicialmente, a *World Wide Web (www)* funcionava num modelo em que a comunicação era unidirecional e assente numa dinâmica de páginas, embora permitindo aceder a outras páginas em modo de leitura, não permitia editar conteúdos (Lee & Hendler, 2001). A evolução para a segunda geração, veio agitar o mundo digital constituído até então por internautas que mais não eram que meros espectadores (Gil, 2014), avançando para um mundo caracterizado pela partilha de informação, diálogo e colaboração entre todos os que frequentam a rede (Hiremath & Kenchakkanavar, 2016).

De acordo com Patil e Surwade (2018), a alteração de um paradigma unidirecional para uma comunicação bidirecional é a principal característica da mudança da *web 1.0* para a *2.0*, pois produz e partilha conteúdos colaborativos. O'Reilly (2005) afirma que a agregação da inteligência coletiva é a base fundamental da segunda geração da internet. Neste contexto, a essência da *web 2.0* veio permitir que os utilizadores deixassem de ser apenas figuras passivas e recetoras de conteúdo, para se tornarem parte integrante da *web*, promovendo assim a construção coletiva de conhecimento (Santos & Nicolau, 2012).

Erragcha e Romdhane (2014) defendem que a *web 2.0* é o novo suporte dos laços sociais, pois resulta da criação e desenvolvimento de plataformas de *social media* devidamente estruturadas, em que a interação *online* ocupa uma posição central. Rainie e Wellman (2012) acrescentam que este novo paradigma social da *web* permite que os internautas estabeleçam ligações *online* não só com amigos e familiares, mas também com empresas, grupos de interesse, marcas e eventos.

Por conseguinte, e dada a informação disseminada pelos utilizadores, resultado da sua interatividade, a *web 2.0* representa um conjunto de novas oportunidades para os gestores

das empresas (Constantinides & Fountain, 2018). Cavanaugh (2017) afirma que as marcas devem aproveitar os recursos decorrentes deste avanço tecnológico, para melhorar a relação com os diferentes agentes, incrementando inclusive novos formatos de relacionamentos.

Cavusoglu (2019) refere que este fenómeno, *web 2.0*, representa um forte impacto para a indústria de serviços, nomeadamente para a restauração. Face ao carácter intangível do serviço em restauração, os consumidores durante o processo de decisão de compra, tendem a recorrer às plataformas de *social media* para formarem uma opinião suportada nas experiências de outros consumidores (Jeong & Jang, 2011; Zhang et al., 2010;).

Constantinides e Fountain (2018) acrescentam que através das ferramentas da *web 2.0*, os decisores conseguem, de forma objetiva e económica, não só monitorizar, a qualidade dos serviços por si prestados, como criar produtos e serviços adequados às necessidades dos seus clientes, interagindo de forma direta e customizada com o referido *target*. Neste sentido, a adoção de tecnologias associadas à *web 2.0* pode revelar-se um importante fator de diferenciação para as empresas (Mazurek, 2009).

Contudo, é importante reter que a *web 2.0* também comporta aspetos menos positivos para as marcas, dado que, recorrentemente, acabam por ser mencionadas na *web*, e nem sempre de forma benéfica. Isto é, se por um lado esta evolução estimula um ambiente de diálogo e facilita a proximidade entre as empresas e os consumidores, por outro dá espaço para a informação propagada nas plataformas digitais seja facilmente manipulada, dificultando o seu controlo, correndo assim o risco de prejudicar a imagem que os públicos desenvolvem sobre si (Phillips & Young, 2009; Stansberry, 2012).

Em síntese, facilmente conseguimos entender que o poder concedido pela *web 2.0*, veio impulsionar o aparecimento do *User Generated Content*, ampliando assim o espaço para a interação entre os internautas, nomeadamente quanto ao dinamismo, partilha de opiniões, experiências e participação dos mesmos em diferentes linguagens. Esta evolução passou afetar não só a forma como os consumidores comunicam e tomam decisões, como também o modo como as marcas e empresas se relacionam com estes.

## **1.2. Do *Word-of-Mouth (WOM)* ao *Electronic Word-of-Mouth (e-WOM)***

Em termos de abordagens clássicas, Arndt (1967), pioneiro na investigação deste tema, define o conceito de *Word-of-Mouth (WOM)* como uma interação oral que ocorre entre

indivíduos na avaliação de bens e serviços. Esta forma de comunicação pode ser entendida como um diálogo não comercial e interpessoal, relativamente a uma empresa, produto ou serviço (Chang, Lee & Huang, 2012). Na generalidade, o *WOM* entre consumidores está muitas vezes relacionado com a partilha de experiências por estes vivenciadas (Bajenaru, 2010).

Comparado com outros canais de comunicação, controlados pelas empresas, tais como a publicidade e ações de relações públicas (Cheung, Lee, & Rabjohn, 2008) o *WOM* é reconhecido como uma fonte de informação mais influente no comportamento dos consumidores, pois evidencia importantes efeitos persuasivos nas suas decisões de compra (Chang, Lee & Huang, 2012; Ruitkamp, 2013). Nesta perspetiva, Sandes e Urdan (2013) afirmam que são muitos os consumidores que confiam mais nas comunicações resultantes do *WOM* do que nas informações transmitidas pelas próprias organizações. Este comportamento poderá justificar-se pelo facto de existir uma maior proximidade e confiança entre os emissores e recetores, uma vez que as fontes que geram *WOM* são independentes e isentas de objetivos comerciais e, por isso, não recebem qualquer recompensa com a partilha de informação (Bajenaru, 2010; Sandes & Urdan, 2013).

A informação resultante do *WOM* tem assim grande influência no comportamento dos consumidores (Sen & Lerman, 2007), pois estes não só procuram como valorizam, de forma crescente, informação customizada e confiável (Kaijasilta, 2013). Ladhari, Souiden e Ladhari (2011) e Lim e Chung (2011), acrescentam que a influência da comunicação *WOM* é ainda maior quando se trata de serviços (p.e., restauração).

No entanto, com o advento e evolução das TIC, bem como a presença ativa dos consumidores nas plataformas de *social media*, a comunicação tradicional *WOM*, que até então era realizada por grupos de amigos e familiares que trocavam opiniões e experiências oralmente, foi substituída gradualmente pelo *Electronic Word-of-Mouth (e-WOM)* (Ventura, 2017). Nesse sentido, o *e-WOM* refere-se a qualquer declaração - positiva ou negativa -, produzida por antigos, atuais ou potenciais consumidores sobre experiências de consumo, sendo partilhada, com recurso à internet, junto de um grupo considerável de pessoas ou instituições (Hennig-Thurau et al., 2004). Assim, tal como o *WOM*, o *e-WOM* é, também, uma forma de comunicação suportada nos consumidores, porém, acontece no ambiente *online*, através de um diálogo entre milhões de pessoas, que se envolvem numa troca mediática de experiências e recomendações (Dellarocas, 2003).

De acordo, Lin e Wang, (2015) e Hennig-Thurau et al. (2004), a comunicação veiculada através do *e-WOM* pode ser realizada em diversos meios, nomeadamente em plataformas de opinião, fóruns de discussão, comunidades *online*, e grupos de notícias, entre outros.

Posto isto, a recomendação de marcas, bens e serviços passou a alcançar uma nova dimensão, pois dada a sua amplitude, o *e-WOM* passa a ser um dos recursos, não só, com maior expansão de conhecimento, como de forte influência nas atitudes dos consumidores. Permite, ainda, que a informação seja mais rápida e acessível na sua propagação, ficando disponível para um grande número de utilizadores (Archer-Brown, 2012; Weitzl, 2017). Para além de ampliar a dimensão do *feedback*, o *e-WOM* - comparado com a sua abordagem tradicional *WOM* -, possibilita uma maior mensurabilidade da informação disseminada, sendo que esta pode ser monitorizada em tempo real e com baixos custos (Cheung & Lee, 2012; Kozinets et al., 2010), tornando-se numa fonte de dados de grande potencial para as marcas e empresas.

Contudo, é importante referir que apesar de influenciar comportamentos e impactar negócios, a comunicação *e-WOM* acarreta algumas fragilidades, particularmente, no que concerne à credibilidade da informação divulgada entre as comunidades *online*, bem como a interpretação da mesma. Ainda que o contexto interpessoal seja uma miragem, pois, regra geral, o recetor desconhece a identidade da fonte, é plausível aceitar que tal *status quo* possa não só colocar em causa a credibilidade do *e-WOM*, como dificultar a interpretação da informação, dado que em muitos casos trata-se de informação subjetiva, refletindo um ponto de vista específico e não representativo de todos os consumidores (Dellarocas, 2003; Demirbas, 2018).

Não obstante, este novo modelo encerra um enorme conjunto de desafios para as empresas, nomeadamente para o setor da restauração, pois ainda que os gerentes não tenham controlo nas comunicações geradas via *e-WOM*, é importante que canalizem as suas atenções para os canais sustentados por *User Generated Content*, com o intuito de analisar e compreender a informação produzida (Bajenaru, 2010). Sathe e Randhave, (2018) referem que o *e-WOM* é publicidade gratuita para os restaurantes, quando realizada pelos seus clientes fiéis.

### **1.2.1. *User Generated Content (UGC)***

A evolução da *web 1.0* para a segunda geração da internet, *web 2.0*, trouxe consigo a criação de comunidades virtuais, dando origem a uma nova forma de *e-WOM*, o *User Generated Content* (Owusu et al., 2016).

Os conceitos de *e-WOM* e *UGC*, apresentam características similares, o que não raramente gera alguma confusão na sua interpretação e, neste sentido, Thao e Shurong (2020) alertam para a necessidade de os distinguir, evitando obtenção de resultados enviesados, o que acontecendo, poderá hipotecar o valor científico das investigações (p.e., os investigadores que estudam as motivações para gerar *e-WOM* ou *UGC*).

Para Bolaños, Ribeiro e Ramos (2014), a principal diferença entre estes dois conceitos é que, o *UGC* consiste na produção de conteúdo, em qualquer tipo de formato, associado a um produto ou serviço, e o *e-WOM* decorre da partilha de opiniões escritas, normalmente com o recurso a diálogos informais na esfera *online*, também sobre experiências de consumo/compra. Thao e Shurong (2020) defendem que um dos principais aspetos distintivos é o facto do *UGC* valorizar o fator criativo. Ou seja, enquanto o *e-WOM* remete apenas para a transmissão de uma experiência com um produto/serviço, o *UGC* poderá envolver um processo produtivo sobre essa mesma experiência. Tanto no *UGC* como no *e-WOM*, os principais intervenientes são os consumidores ou potenciais consumidores (Bolaños, Ribeiro & Ramos, 2014).

De forma genérica, o conceito de *User Generated Content*, caracteriza-se por conteúdos produzidos por utilizadores acerca de experiências de consumo/compra, sem quaisquer motivações comerciais (Williams et al., 2012). Desta forma, é possível afirmar que, grande parte dos conteúdos gerados *online*, por influenciadores digitais, não se enquadram no *User Generated Content*, dado que possuem, na maioria das situações, interesses comerciais.

Quanto aos conteúdos disseminados, estes podem proporcionar inúmeras informações aos consumidores, particularmente opiniões, experiências, informações avaliativas, recomendações de produtos ou serviços (Cummins et al., 2014). Neste contexto, o *UGC* veio gerar novas dinâmicas, nomeadamente nas etapas de pesquisa de informação, com particular ênfase para os processos de decisão de compra dos consumidores (Court et al., 2009; Lecinski, 2011).

De acordo com Wunsch-Vincent e Vickery (2007), a definição de *User Generated Content* relaciona-se diretamente com um valor motivacional, normalmente provocado por uma atitude. Entre os diversos estímulos que levam os utilizadores a criar conteúdo, estão o desejo e liberdade de expressão, a interação com outros utilizadores e a ambição de alcançar um determinado grau de notoriedade. Por outro lado, Goldsmith e Horowitz (2006) afirmam que aspetos como a perceção de risco associado a uma compra, a influência de outras pessoas em momentos pré-compra, o conhecimento dos preços praticados e a facilidade de uso da informação disponível *online*, são os principais motivos que levam os utilizadores a procurarem informações e opiniões de outros utilizadores, nos *social media*.

Sendo uma característica da *web 2.0*, o *User Generated Content* veio modificar a relação entre consumidores e marcas, passando a existir uma comunicação bidirecional (Onishi & Manchanda, 2012). Estes conteúdos produzidos pelos utilizadores atraem cada vez mais a atenção das marcas. Kwok e Yu (2013) acrescentam que o *UGC* origina, não só, uma grande quantidade de dados, como até informação mais impactante do que a publicada pelas próprias marcas.

### **1.2.2. *Reviews online***

As *reviews online* integram a informação produzida pelos consumidores, no que concerne à avaliação das suas experiências (Jalilvand, Esfahani & Samiei, 2011). Partilhar *online* um comentário em formato de recomendação, é a forma mais comum dos consumidores manifestarem o seu índice de satisfação face a uma experiência (Schuckert, Liu, & Law, 2015).

Na ótica do consumidor, o verdadeiro valor das *reviews online* está diretamente relacionado com a capacidade que as mesmas têm para o apoiar nos processos de decisão de compra (Aerts, Smits & Verlegh, 2017). Neste sentido, o seu valor será tanto maior quanto mais o consumidor lhe reconhece utilidade (Mudambi & Schuff, 2010).

Segundo Sridhar e Srinivasan (2012), as *reviews online* podem ser divididas em duas vertentes: qualitativas e quantitativas. As *reviews* qualitativas detêm um cariz descritivo sobre uma determinada experiência ou situação vivenciada com um produto ou serviço, enquanto as *reviews* quantitativas assentam numa avaliação com base numa classificação numérica - *ratings* (p.e., escala de 1 a 5). Assim sendo, os atributos - **valência e volume** -

correspondem às *reviews* de cariz quantitativo, enquanto a - **qualidade** - integra a vertente qualitativa (Chintagunta, Gopinath, & Venkataraman, 2010).

O atributo **valência**, é descrito através de um *rating*, e prende-se com a natureza do conteúdo da *review*, que pode ser positivo, neutro ou negativo (Elwalda & Lu, 2016; Filieri, 2015). No entanto, a literatura suporta algumas assimetrias quanto à forma como cada valência influencia o comportamento dos consumidores que consultam as *reviews online*. Se alguns estudos evidenciam que o *e-WOM* negativo tem um forte impacto nas atitudes e intenções de compra, quando comparado com *e-WOM* positivo (Nazlan, Tanford & Montgomery, 2018; Van Lohuizen & Trujillo-Barrera, 2020), outros referem exatamente o oposto (Pentina, Bailey & Zhang, 2018). Lin e Xu (2017) afirmam que as *reviews negativas* são entendidas como mais úteis no momento de decisão de compra e remetem para reações emocionais mais fortes (Nazlan, Tanford & Montgomery, 2018). Para Ismagilova et al. (2019), estes resultados contraditórios poderão ser justificados pelo contexto das diferentes temáticas investigadas.

Quanto ao atributo **volume**, este diz respeito ao número de *reviews online* associadas a um produto/serviço (Park, Lee, & Han, 2007). Assumindo que o número de *reviews* positivas está diretamente relacionado com o número de consumidores que adquiriram o produto ou serviço, o volume poderá ser considerado um indicador de popularidade (Elwalda, 2017; Park, Lee, & Han, 2007). Tal como acontece na valência, a bibliografia existente comporta resultados antagónicos, no que respeita à influência que o volume apresenta na intenção de compra.

A **qualidade** é um dos atributos mais importante das *reviews online*, uma vez que permite que o consumidor leia os testemunhos que foram redigidos por outros consumidores, permitindo uma impactante descrição e avaliação da experiência de compra (Jiménez & Mendoza, 2013). Por outras palavras, a qualidade das *reviews* está associada à pertinência, à utilidade e à credibilidade da informação produzida pelo consumidor (Li et al., 2013; Park, Lee, & Han, 2007). Segundo Park, Lee e Han (2007), quanto maior for a qualidade atribuída ao produto ou ao serviço em avaliação, mais persuasiva será a informação recolhida pelo consumidor e, por sua vez, será maior a probabilidade de efetivar determinada compra.

### 1.2.3. A credibilidade do *e-WOM* - *Fake reviews*

Sempre que são feitas referências ao *e-WOM*, torna-se relevante trazer para “cima da mesa” a questão da credibilidade que os utilizadores e gestores depositam nas *reviews online*. Neste contexto, a credibilidade da informação, de acordo com o Cheung et al. (2009), trata-se da capacidade em compreender e aceitar as recomendações de outros consumidores como testemunhos fidedignos.

Como referido anteriormente, as *reviews* têm, não só, um papel significativo no processo de decisão de compra, uma vez que refletem as experiências dos clientes sobre produtos e serviços, como também, constituem a base sobre a qual a reputação *online* de uma empresa é construída. Como tal, a credibilidade do *feedback online* é um aspeto crítico tanto para os consumidores, como para as entidades que detêm negócios (Mohawesh et al., 2020; Chen et al., 2019).

Contudo, a credibilidade das tais *reviews* tem sido posta em causa, pois a emergente partilha de *feedback online*, fez com que alguns gestores e *staff* evidenciassem atitudes pouco éticas, a fim de melhorar a sua reputação *online*, escrevendo autocríticas para promover os seus negócios, críticas essas que não correspondiam, de todo, à realidade (Barbado, Araque & Iglesias, 2019). Chen et al. (2019) acrescentam ainda que, quando um negócio é recente e apresenta poucas avaliações, os proprietários são mais propensos a publicar críticas positivas sobre a sua própria empresa, fazendo-se até passar por clientes. Estas são apelidadas de *fake reviews* (Nam, Manchanda & Chintagunta, 2010). Por seu turno, assumem-se como opiniões fictícias cujo objetivo é parecerem autênticas, gerando em muitos casos sentimentos de incerteza (Ott, Cardie, & Hancock, 2013).

Para além dos gestores e empreendedores, as *fake reviews* ou *reviews* promocionais podem ser produzidas por quaisquer intervenientes estimulados por interesses financeiros, ou ainda por utilizadores que recorrem ao anonimato, com o intuito de prejudicar a reputação das empresas (Filiari, 2016). Em concordância, Smith (2013) refere que, cada vez mais, as empresas, principalmente as que operam no turismo, tendem a manipular as avaliações *online*, solicitando *reviews* positivas aos seus clientes, em troca de vantagens que podem ir desde pagamentos a ofertas de produtos e serviços.

Nos últimos anos, são vários os escândalos associados a este fenómeno. A título de exemplo, o proprietário de uma agência turística italiana “*Promo Salento*”, foi condenado a nove meses de prisão por vender *fake reviews* a hotéis que queriam inflacionar a sua

reputação no Tripadvisor (s.n., 2018). Na mesma linha, com a chegada do Campeonato do Mundo da FIFA de 2018, a agência de marketing “*Bacon Agency*”, em declarações à *Reuteurs*, confirmou que vendeu comentários falsos no Tripadvisor a 476€, garantindo aos restaurantes um lugar no Top 10 no Tripadvisor (Miranda, 2018). A agência de notícias britânica denunciou o caso, ao constatar que, semanas antes da abertura do campeonato mundial, houve um crescimento exponencial de *reviews* nos restaurantes russos no Tripadvisor, todas elas bastante positivas (Miranda, 2018).

Neste sentido, as *fake reviews* são, também, um entrave à credibilidade das plataformas de *web user reviews*. Doh e Hwang (2009) afirmam que, a ausência de avaliações negativas de uma determinada empresa numa dada plataforma, leva a que os consumidores suspeitem da credibilidade dessa mesma plataforma. A manipulação das plataformas de *web user reviews* pode colocar em xeque, não só, o conteúdo e informação partilhada como inclusive as próprias plataformas, gerando um elevado ceticismo a tudo o que esteja ou possa estar associado às referidas plataformas.

A propensão para a partilha de *reviews* tendenciosas e fraudulentas é uma tendência que veio para ficar (Fileri, 2016). Por sua vez, a identificação de *fake reviews* não é uma tarefa simples pois, por norma, são muito idênticas às genuínas (Chen & Chen, 2015). Desta forma, Fileri (2016) sugeriu que as plataformas de *web user reviews* deveriam investir em inovadoras ferramentas para detetar os conteúdos falsos, protegendo assim a reputação daquelas. Chen et al. (2019) acrescentam que as plataformas digitais deveriam punir fortemente os comerciantes que manipulam as *reviews* dos seus negócios, pois tais práticas, não só, induzem em erro as decisões de compra dos consumidores como prejudicam fortemente a imagem das *web user reviews*.

### **1.3. Plataformas de *web user reviews***

Vivemos na era do *User Generated Content*, e os canais para a partilha de opiniões não param de crescer. As plataformas agregadoras de opinião, também conhecidas como *web user reviews*, são consideradas comunidades *online* sustentadas por críticas e opiniões, tendo geralmente um foco em determinada temática (Black & Veloutsou, 2017).

Para Gupta e Gupta (2015), as *web user reviews* integram espaços onde os utilizadores têm oportunidade para, de forma voluntária, manifestarem as suas opiniões sobre determinados produtos e serviços, permitindo a quem os pondera adquirir no futuro,

escolher de forma mais segura e, conseqüentemente, diminuir o risco de passar por uma experiência menos positiva. Assim, os consumidores assumem a comunicação *e-WOM*, e publicam comentários descritivos, avaliações por pontuações numéricas e fotografias que retratam as suas experiências de consumo/compra.

O propósito comum de todas estas plataformas passa por estabelecer uma previsão relativamente a uma futura compra, suportada nas experiências de outros utilizadores (Resnick et al., 2000). Por outras palavras, os consumidores criam expectativas face a determinadas compras, em função do *e-WOM* apresentado. São diversos os benefícios percebidos pelos utilizadores destas plataformas, tal como a informação atualizada e os testemunhos partilhados pelos vários utilizadores (Ong, 2012).

Perante a diversidade de informação nas *web user reviews*, estas constituem uma ferramenta poderosa, tanto para os consumidores como para as empresas. Para os primeiros, representa uma excecional fonte de informação que antecede a compra, ou seja, o processo de decisão, enquanto que para as empresas são ferramentas que permitem conhecer o que os consumidores e demais *stakeholders* pensam sobre si (Parikh et al., 2015).

No que concerne às plataformas de *web user reviews* associadas à temática da restauração, foco desta investigação, importa ter presente que estas permitem agregar uma importante quantidade de dados por restaurante, reunindo diferentes filtros que segmentam a informação, nomeadamente por tipologia do estabelecimento, localização, tipo de cozinha ou preço médio (Zhang et al., 2010).

Entre as plataformas temáticas relacionadas com a atividade turística, o Tripadvisor, define-se como o maior *website* de viagens do mundo, estando disponível em 49 países e 28 idiomas (TripAdvisor, 2019). Com mais de 884 milhões de *reviews* acerca de hotéis, restaurantes, atrações turísticas, companhias aéreas e cruzeiros, o Tripadvisor é uma ferramenta de grande utilidade, na medida em que os internautas podem a partir da informação ali disponibilizada, planear as suas férias, comparar preços de alojamentos, ou apenas e, tão só, selecionar um restaurante (Tripadvisor, 2019).

Tirando partido da sua valiosa base de dados a referida plataforma criou o “*Tripadvisor for Business*”. Esta proposta tem como objetivo permitir que as empresas turísticas possam criar ligações de proximidade com os atuais e potenciais clientes.

Dado que as avaliações produzidas pelos utilizadores na plataforma Tripadvisor, possuem não só informação quantitativa (i.e., posições em *rankings* e avaliações numéricas), como qualitativa, nomeadamente quanto a críticas descritivas, os gestores do turismo se lhes aprouver podem dessa forma aceder a importante informação, nomeadamente quanto ao que os seus clientes pensam relativamente ao seu restaurante ou hotel, e em caso de necessidade, com base nessas informações, detetar e corrigir de forma cirúrgica eventuais falhas operacionais.

Anualmente, o Tripadvisor distingue os melhores hotéis, restaurantes, *resorts*, destinos, praias, ilhas e atrações atribuindo o galardão *Traveller's Choice* - antigo certificado de excelência. O galardão é atribuído com base na qualidade, na quantidade e atualidade das avaliações e opiniões, para além da classificação e estabilidade das empresas e atividades turísticas (Tripadvisor, s.d.)

Outro exemplo de plataforma com forte relevância no setor da restauração é a Zomato. A Zomato é uma empresa de origem indiana que se destaca por ser uma das maiores plataformas temáticas centrada no setor da restauração, que funciona como um guia de restaurantes, agregando mais de 25 milhões de *reviews* de cerca de um milhão de estabelecimentos de restauração (Priyadarshi, 2019). Presente em 24 países (Zomato, s.d.a), e com grande expressividade no território português, a Zomato permite identificar e consultar um enorme leque de restaurantes que aparecem divididos e organizados por regiões geográficas. Atualmente, em Portugal, conta com restaurantes nas áreas metropolitanas de Lisboa, Porto, Braga, Algarve e Santarém (Zomato, s.d.b).

Grande parte da informação utilizada por esta plataforma é adquirida através da participação ativa dos consumidores que ali partilham as suas experiências. Esta partilha gera uma enorme quantidade de dados - o conhecido *big data* - que constitui a base do negócio da Zomato (Rocha, 2019). Por seu turno, a informação colocada nos perfis dos restaurantes é verificada e validada pela plataforma e ainda pelos proprietários dos restaurantes, sendo realizadas atualizações periódicas por equipas de *data collecting* que regularmente visitam os restaurantes, para dessa forma garantir que o conteúdo disponibilizado se mantém atualizado e corresponde ao que é apresentado na plataforma (Mehta, 2015).

O The Fork é, igualmente, uma plataforma de *web user reviews*, no entanto, o seu *core business* são as reservas *online* em estabelecimentos de restauração (Duarte, 2017). É

membro do grupo Tripadvisor desde 2014, está presente em 22 países, e conta com 2700 restaurantes em Portugal (The Fork, 2020). Contrariamente às restantes plataformas de *web user reviews*, a avaliação dos restaurantes apenas é permitida se os utilizadores após realizarem a reserva comparecerem no estabelecimento. Para os proprietários dos restaurantes a plataforma opera de acordo com uma estratégia “*win-win*”. Isto é, os restaurantes registados no The Fork apenas terão de suportar custos variáveis, nomeadamente comissões a pagar na proporção direta das reservas efetuadas e refeições pagas (The Fork, 2020). Para os consumidores, constitui uma ferramenta útil, não só, porque possibilita reservar uma mesa num restaurante, de forma imediata, como permite o acesso ao menu com os respetivos preços.

O The Fork é muito procurado pelo seu programa de fidelização, dado que por cada reserva concretizada, os clientes têm direito a um determinado número de pontos, os chamados *Yum's*, que podem ser convertidos em descontos a gastar futuramente nos demais restaurantes parceiros do programa. Com o propósito de fomentar a partilha de *reviews online*, o The Fork oferece 500 *Yum's* por cada recomendação bem-sucedida (Pires, 2021).

O Google My Business é uma plataforma que lista todas as empresas que estão presentes no motor de pesquisa Google. Tucker (2017) refere que todos os restaurantes deveriam estar presentes no Google My Business, uma vez que providencia informações gerais dos estabelecimentos, nomeadamente o contacto, horário, morada, fotografias, acesso direto ao site, assim como permite que os restaurantes apareçam nos resultados de pesquisa, de forma orgânica. Para além disso, a presença no Google My Business é essencial para que os restaurantes e a sua localização fiquem visíveis no Google Maps, facilitando assim a sua pesquisa (Tucker, 2017). Esta plataforma possibilita, igualmente, que os consumidores partilhem *reviews* sobre experiências gastronómicas, de forma gratuita. Com base na informação partilhada pelos utilizadores, o Google My Business disponibiliza aos responsáveis das empresas, estatísticas que poderão servir de base para a definição de estratégias futuras (Monteiro, 2019).

Já, o Yelp é uma plataforma mundial especializada na partilha de *reviews online* sobre diferentes setores de negócios, incluindo a restauração, imobiliário e educação. No ano de 2020, cerca de 18% das *reviews* partilhadas no Yelp correspondiam a experiências em restaurantes (Yelp, s.d.). Aqui, os utilizadores podem pesquisar inúmeras informações sobre cada fornecedor de serviços (p.e., o horário de funcionamento de um restaurante),

assim como classificar as empresas e partilhar *feedback* descritivo sobre as experiências com estas.

Face à situação pandémica vivida mundialmente, o Yelp criou uma nova opção que permite que os clientes avaliem se os estabelecimentos comerciais estão a cumprir com as medidas preventivas contra a Covid-19 (Alves, 2021). Assim, os utilizadores poderão relatar, por exemplo, se os funcionários estão a utilizar máscara ou se estão a ser aplicadas as medidas de distanciamento social impostas.

#### **1.4. De *consumer* a *prosumer*: um novo consumidor**

Em consequência do crescimento exponencial das plataformas digitais, quer o perfil quer o comportamento dos consumidores sofreram alterações, modificando-se assim e, inapelavelmente, o processo de decisão de compra (Aerts, Smits & Verlegh, 2017). Passou a ser notório o aparecimento de consumidores com elevado poder negocial, nomeadamente, no que concerne às decisões de compra para as quais passaram a ser muito exigentes, obrigando a uma atenção redobrada por parte das marcas. Os clientes estão cada vez mais cientes dos seus direitos e, mais do que simples produtos e serviços, esperam que as marcas sejam capazes de lhes proporcionar experiências autênticas (Hausler, 2017).

Este novo consumidor é denominado como *prosumer*, neologismo decorrente da ligação das palavras - *producer* e *consumer*. Monteiro e Barreto (2017) definem o *prosumer* como um consumidor com necessidades e exigências peculiares, caracterizado por não ser apenas um recetor passivo de informação, mas, também, um verdadeiro produtor de conteúdo. Por outras palavras, o *prosumer* é alguém que tem a capacidade de produzir e consumir conteúdos (*UGC*) em simultâneo.

Esta nova geração de consumidores é reconhecida por estar na vanguarda da tecnologia, aproveitando ao máximo a diversidade de ferramentas da *web 2.0* para pesquisar, avaliar alternativas e tomar decisões (Hausler, 2017). Estes, também se caracterizam como um conjunto de indivíduos que gostam de partilhar a sua opinião com outros internautas e, sempre que vivenciam uma experiência com determinada marca, tendem a produzir recomendações acerca desta (Benmark & Singer, 2012; Sathe & Randhave, 2018).

A evolução da *web* trouxe consigo múltiplos benefícios, nomeadamente a amplitude e diversidade de informação disponível, levando a que os consumidores passassem a

pesquisar e a realizar compras *online*, com maior frequência, dada a diversidade de plataformas ao seu dispor.

Atualmente, um dos aspetos mais relevantes para as compras *online* é a disponibilização de *User Generated Content* em forma de comentários e fotografias, partilhados para o efeito, em diversos canais digitais. A razão para tal desiderato, decorre do facto do *UGC* ser para os utilizadores uma fonte de informação de enorme confiança (Marine-Roig, 2017). Neste contexto, a multiplicidade de informação digital não só veio criar novos padrões de comportamento do consumidor, como aumentar o seu poder negocial pois, cada vez mais, na fase pré-compra, os indivíduos procuram e confiam nas recomendações de outros consumidores (Feng & Ren, 2019), reduzindo o risco inerente às compras de produtos e serviços que desconhecem.

Por sua vez, os consumidores têm como desafio analisar e avaliar esses comentários, sabendo que a informação foi produzida e partilhada por desconhecidos e, portanto, sem qualquer garantia relativamente à sua credibilidade. Não obstante, os utilizadores olham para as *reviews online* como uma ferramenta de suporte nos seus processos de decisão de compra (Shen, Hu & Ulmer, 2015).

O setor da restauração não é exceção no contexto desta nova realidade. De acordo com o estudo de Sahelices-Pinto et al. (2018), 52% dos internautas referiram ter concretizado algum tipo de pesquisa sobre conteúdos relacionados com gastronomia, restaurantes ou consumo de marcas relacionadas. Com base na investigação anual *Local Consumer Review Survey* (BrightLocal, 2018) realizada nos EUA, constata-se que os comentários ou avaliações partilhadas *online*, apresentam uma importância crucial para os negócios locais, dado que 86% dos consumidores leem *reviews* antes de tomar uma decisão final de compra. Conforme o estudo supracitado, concluiu-se que a tipologia de negócio mais pesquisada pelos consumidores nas *reviews online* foi a restauração, o que reforça que estas têm uma forte influência nas decisões associadas à escolha de um restaurante.

Para estes novos consumidores, principalmente a geração Y, também conhecida por *Millennials*, a ida a um restaurante vai para além da qualidade da comida, estes consumidores procuram experiências autênticas para, posteriormente, partilharem o momento com o mundo *online* (Kim, Li & Brymer, 2016). Por sua vez, Fields (2014) refere que as refeições em restaurantes são umas das temáticas mais comentadas nas

plataformas de *web user reviews*, em muitos casos acompanhadas por fotografias dos pratos e dos próprios espaços.

Perante este cenário, Tucker (2017) identificou 3 motivos pelos quais estes novos consumidores partilham as suas experiências *online*: 1 - querem apenas partilhar uma experiência positiva/negativa; 2 - ambicionam ser reconhecidos como conhecedores de uma determinada área; 3 - querem vangloriar-se do seu *lifestyle* e locais que frequentam. Já, Parikh et al. (2015), apontaram o altruísmo como a principal motivação para os utilizadores da plataforma Yelp partilharem *reviews*, segundo estes, a sua participação na plataforma é motivada, não só pela vontade em ajudar os restaurantes a prosperar os seus negócios, como ajudar outros consumidores nas suas decisões de escolha. Assim, independentemente do motivo, os consumidores ao partilharem os seus testemunhos, estão a produzir conteúdo para os restaurantes.

Para responder a esta tendência, os gestores e empreendedores do setor da restauração necessitam de compreender este novo tipo de consumidor, bem como os seus consumos adstritos. Okada e Porto (2018) referem que o conhecimento das características do *prosumer* permite antecipar e padronizar os seus comportamentos e, subseqüentemente, a forma como entendem e digerem a informação recolhida, assim como os motivos que os levam a tomar determinadas decisões.

Em suma, o *e-WOM* e o papel ativo dos *prosumers* nas plataformas digitais, veio proporcionar ao setor da restauração a possibilidade de alcançar novos clientes, como também permitiu que os consumidores obtivessem uma redução de tempo nos processos de decisão de compra.

### **1.5. Atributos da experiência na restauração mais valorizados pelos consumidores**

A partilha de uma *review online* positiva, tem como antecedente a satisfação obtida após a vivência de uma experiência (Berezina et al., 2016), tal *status quo* é, portanto, o resultado de uma avaliação feita com base nos atributos de um restaurante (Jeong & Jang, 2011). Considerando que a satisfação do consumidor é um constructo diretamente relacionado com comportamentos, especialmente positivos (Liu & Jang, 2009), é fundamental que os gestores da restauração se aproximem do seu público, identificando as suas necessidades e expectativas, assim como os atributos mais valorizados, sobretudo,

quando se trata de experiências gastronómicas. Para Gao et al. (2018), a percepção e o entendimento relativamente a estes aspetos são base para que os estabelecimentos consigam obter vantagens competitivas face aos restaurantes concorrentes.

A literatura referente a esta temática é abundante na quantidade produzida e na diversidade de autores. Pantelidis (2010) examinou empiricamente 2.471 comentários *online*, e identificou 6 atributos determinantes para a avaliação das experiências oferecidas pelos restaurantes: comida, serviço, ambiente, preço, menu e decoração. Yan, Wang e Chau (2015) analisaram 10.136 *reviews* quantitativas de restaurantes chineses situados nos EUA, e encontraram um resultado idêntico ao de Pantelidis (2010), revelando que a qualidade da comida, preço da refeição, qualidade do serviço e o ambiente do estabelecimento são atributos que influenciam a intenção de visitar um restaurante. Liu e Jang (2009), bem como Jeong e Jang (2011), elencaram apenas três atributos: a comida, o serviço e o ambiente. Embora com um menor grau de importância, Liu e Jang (2009) acrescentam ainda, a relação qualidade/preço e autenticidade dos restaurantes.

Por sua vez, Pacheco (2018) observou um conjunto de *reviews online* no Tripadvisor partilhadas por clientes após experiências em restaurantes com estrelas Michelin, localizados em Portugal e Espanha. O autor avaliou as experiências dos utilizadores com base nos quatro atributos utilizados pelo Tripadvisor na avaliação dos restaurantes: comida, serviço, relação custo/benefício e ambiente. A investigação revelou que os atributos “comida” e “serviço” demonstram uma maior correlação com a satisfação geral dos consumidores, em comparação com os restantes. Tiago, Amaral e Tiago (2015) mencionam apenas a qualidade da comida como o atributo mais importante, e referem que, apesar de existirem evidências acerca da importância de outros aspetos, este sobrepõe-se a todos os demais.

Sumariamente, é possível verificar que, no que diz respeito a experiências em restaurantes, os atributos associados à comida, serviço e ambiente são os mais valorizados pelos consumidores, sendo estes atributos transversais às distintas tipologias de restaurantes e países. Genericamente, a comida é o atributo com maior relevância, pois integra o produto central de um restaurante. Liu e Jang (2009) referem que este atributo pode ser dividido em diversos elementos, tais como: empratamento; diversidade do menu; sabor; frescura dos produtos; opções saudáveis. Quanto ao atributo relacionado com o serviço, este advém do nível das interações dos funcionários com os clientes, durante a

refeição/experiência no restaurante. Já o ambiente remete para a qualidade percebida do espaço onde é prestado o serviço. Esta envolvente é avaliada de acordo com a presença de diversos elementos sensoriais: iluminação, sonoridade, aroma e música (Liu e Jang, 2009).

Assim sendo, é imperativo que os gerentes da restauração priorizem estes atributos-chave, para a definição das suas estratégias de gestão operacional.

## **1.6. Comunicação digital - setor da restauração**

Atualmente assiste-se a uma era marcada pela massificação da internet, em que falar de comunicação sem fazer referência aos meios digitais, especialmente, às redes sociais é uma missão praticamente impossível. Em contexto empresarial, a comunicação digital define, num ecossistema *online*, as estratégias e ações de comunicação desenvolvidas pelas marcas e empresas, através de *websites*, *webdisplay*, redes sociais, blogues ou pelo envio de *newsletters* (Lendrevie et al., 2015). Este paradigma comunicacional e tecnológico aplica-se a praticamente todas as áreas de negócio, inclusive ao setor da restauração.

A introdução da comunicação digital na restauração é um passo efetivamente importante para o setor, uma vez que os serviços oferecidos incluem, maioritariamente, aspetos intangíveis (Sathe & Randhave, 2018). Isto é, a escolha de um restaurante é feita pelas características intangíveis do mesmo, visto que o cliente não pode provar a comida antes de visitar o restaurante e, como tal, baseia a sua escolha naquilo que lê (Jeong & Jang, 2011; Parikh et al., 2015). Contudo, face à multiplicidade de recursos digitais disponíveis e, sendo a restauração um serviço centrado nos consumidores, torna-se fundamental compreender os hábitos de consumo daqueles, sobretudo as suas motivações e preferências, assim como identificar as plataformas digitais mais frequentadas, de forma a melhor responder às suas necessidades e expectativas. Para Susskind (2017), a ligação do setor da restauração ao ambiente digital, deve ter como grande propósito a valorização das experiências a vivenciar pelos consumidores.

Needles e Thompson (2013) e Fields (2014) referem que o processo de escolha das plataformas para comunicar, deve observar a tipologia do restaurante, as suas características intrínsecas, a sua estratégia de marca e o seu *target*. De modo a acompanhar esta realidade, importa examinar e identificar, não só, as ferramentas digitais que melhor beneficiam as operações dos estabelecimentos (ConAgra Foodservice, 2014),

bem como as plataformas que têm mais impacto nas decisões de compra dos consumidores, nomeadamente quanto à escolha de um restaurante.

Atualmente, estar presente nas redes sociais, de forma estratégica e atrativa, é uma decisão de marketing, absolutamente incontornável para alcançar o sucesso e sustentabilidade das operações de qualquer restaurante (Fields, 2014; Sathe & Randhave, 2018; Tucker, 2017). O estudo “Os Portugueses e as Redes Sociais 2019” da *Marketest* veio reforçar essa ideia, evidenciando que em Portugal, 95% dos portugueses acedem a uma rede social pelo menos uma vez por dia e que 83% o faz várias vezes no mesmo dia (Falcão, 2019). Estamos, por isso, perante um cenário em que a discussão não decorre por saber se uma empresa está presente nas redes sociais, mas sim se o seu trabalho está a ser bem feito nas redes onde se insere (Marques, 2016).

Num mercado altamente competitivo, as redes sociais assumem-se como um eficiente disseminador de conteúdos, capaz de alcançar uma vasta audiência de clientes quase que ilimitada, a um custo bastante reduzido, isto em comparação com a promoção nos tradicionais *mass media* (Negreti, Pigatto & Machado, 2020; Sathe & Randhave, 2018; Sung, Tao & Slevitch, 2020). É nesta perspetiva que se afirma que, a presença dos estabelecimentos de restauração nas redes sociais, veio alterar e fortalecer as relações com os seus clientes, permitindo estreitar diferentes laços relacionais pela interação entretanto estabelecida.

Neste sentido, Tucker (2017) sugere que os gerentes dos restaurantes deverão privilegiar a comunicação dos seus serviços numa das seguintes redes sociais: Facebook, Instagram, Twitter, Foursquare e Snapshat. O autor refere ainda que os gerentes deverão ter o cuidado de selecionar apenas uma ou duas plataformas, para assim trabalhá-las adequadamente, evitando o risco de incoerências, nomeadamente pela dificuldade ou até ausência de dedicação a todas as demais. Já, Sathe e Randhave (2018), mencionam que os restaurantes deveriam criar uma página no Facebook, ou no Instagram e/ou Twitter, pois são interessantes plataformas que permitem criar um diálogo bidirecional com os seus clientes. Kim, Li e Brymer (2016) concordam com os autores supracitados, quanto à presença no Facebook, Twitter e Instagram, no entanto, referem que os gerentes também deveriam utilizar o Youtube para partilhar conteúdo, em formato vídeo, visando as diferentes operações nos restaurantes. Miranda, Rubio e Chamorro (2015) acrescentam ainda que, algumas empresas turísticas, nomeadamente as que têm elevados orçamentos de marketing, investem noutras redes sociais, tais como o Pinterest.

Por outro lado, Sathe e Randhave (2018) ressaltam que não basta criar um perfil nas redes sociais, é absolutamente crítico promover uma eficiente gestão da sua presença nas redes, para se obter um impacto positivo no desempenho do restaurante, com particular destaque para os resultados económico-financeiros. Isto significa que é crucial que os gerentes atualizem, com frequência, as redes sociais com conteúdos interativos e, paralelamente, monitorizem, de forma assídua, o que é dito sobre o seu restaurante nas redes.

Para além da comunicação nas redes sociais, Miranda, Rubio e Chamorro (2015) referem que criar um *website* de qualidade é uma estratégia de primordial importância para qualquer indústria ligada ao turismo. Por sua vez, um *website* informativo aliado a um *design* atrativo poderá ajudar a impulsionar um restaurante, contribuindo não só para a criação de reputação e notoriedade, como promove e estimula o acesso dos consumidores a informações úteis sobre o estabelecimento (Miranda, Rubio & Chamorro, 2015; Sathe & Randhave, 2018). É fundamental que o *website* esteja sempre compatível com a versão *mobile*, uma vez que a maioria dos consumidores acede à internet através de dispositivos móveis (Fields, 2014).

Contudo, apesar da importância da presença do setor da restauração no digital e, subsequentemente, na influência no comportamento de compra dos consumidores, Negreti, Pigatto e Machado (2020) no âmbito do seu estudo, verificaram que os gerentes, para além de não terem uma estratégia bem definida para a utilização das redes sociais, desconhecem o seu público-alvo, e apresentam dificuldades em gerir e monitorizar, de forma estratégica, os *insights* presentes nos diálogos dos consumidores. Esta realidade já havia sido constatada por Needles e Thompson (2013), que com base numa amostra de 166 gerentes da restauração, haviam evidenciado serem vários os restaurantes sem uma estratégia bem definida na utilização das redes sociais, não só em termos dos objetivos da comunicação, como quanto aos conteúdos a publicar e segmento-alvo a atingir.

Por conseguinte, Parsons e Lepkowska-White (2018) referem que as empresas que não conseguem identificar o público-alvo das suas mensagens, em muitos casos, denotam, não só, dificuldade em valorizar os efeitos positivos da adoção de uma estratégia de comunicação digital, como também enfrentam dificuldades em quantificar o retorno decorrente dos investimentos realizados na comunicação.

Outro exemplo, é o estudo desenvolvido por DiPietro et al., (2012) que naquela data demonstrou que a utilização das redes sociais, pelos gestores de restaurantes, era muito

reduzida. Os autores investigaram 250 estabelecimentos de restauração americanos e, constataram que a presença digital nas redes sociais, se resumia à publicação de vagas de emprego, informações sobre eventuais alterações no restaurante e, por vezes, para obtenção de *feedback* dos clientes sobre alterações no menu, não existindo nunca qualquer estratégia de posicionamento na *web*.

Neste sentido, Kim, Li e Brymer (2016) defendem que os restaurantes devem recrutar profissionais com adequada formação para gerir as suas redes sociais, nomeadamente no que diz respeito à gestão das relações com os clientes. O tratamento adequado destas interações, certamente permitirá a repetição de compra (i.e., regresso ao restaurante) e, por acréscimo, estimulará o *Word-of-Mouth* entre os consumidores. Assim, um dos grandes benefícios da comunicação digital prende-se com a facilidade em medir, analisar e controlar os seus resultados através de inúmeras métricas, permitindo assim que os restaurantes possam conhecer e segmentar os mercados, em função dos comportamentos e tendências dos públicos-alvo, entretanto identificados (Tucker, 2017). Contudo, Beuscart, Mellet e Trespeuch (2016) constataram que a maioria das unidades de restauração de pequena e média dimensão, raramente têm como prioridade contratar profissionais para a gestão das suas plataformas digitais.

Ainda que se verifiquem distintos benefícios resultantes das ferramentas digitais, Negreti, Pigatto e Machado (2020) referem que são muitos os restaurantes, nomeadamente os tradicionais que continuam a privilegiar os *mass media*, sobretudo, através de anúncios na rádio, artigos na imprensa e publicidade em *outdoors*. Liang e Chen (2020) partilham da mesma opinião e, acrescentam que, os profissionais deste setor preferem adotar estratégias de comunicação associadas aos meios tradicionais, pois acreditam na eficiência destes canais para fidelizar e atrair novos consumidores. Geralmente, estes casos estão associados às PME's, em que os gestores, em muitos casos, apresentam uma idade avançada à qual se associa frágeis competências de gestão, o que impede ou dificulta entender as vantagens da utilização das TIC nos seus negócios (Kim, Lim & Brymer, 2015).

Por conseguinte, Barrientos-Báez (2019) salienta que a definição de uma estratégia de comunicação no setor da restauração, como forma de fidelização dos clientes, não se deve cingir a uma estratégia assente exclusivamente nos recursos digitais. Por outras palavras, a comunicação digital deve ser utilizada como uma estratégia integrada em conjugação com outros canais. Em concordância, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) afirmam que

é necessário complementar o *online* com o *offline*, pois ainda que o digital chegue a uma infinidade de consumidores, aligeirando as tradicionais restrições decorrentes das distâncias geográficas, o contacto humano e o envolvimento individualizado não podem ser nunca esquecidos ou substituídos.

De forma genérica, tanto a comunicação digital nas redes sociais, como a experiência gastronómica devem ser geridas a longo prazo, para dessa forma serem transformadas em vantagens competitivas, proporcionando sustentabilidade económica aos restaurantes.

### **1.6.1. Conteúdos *online***

O conteúdo é a essência de qualquer estratégia de comunicação digital. São vários os autores que acreditam no impacto positivo que as redes sociais provocam nos negócios ligados à restauração, contudo, é imperativo que estas sejam estrategicamente planeadas (Needles & Thompson, 2013) e alimentadas com conteúdos relevantes (Fields, 2014). Um conteúdo de qualidade deve ser capaz de envolver o público-alvo e, conseqüentemente, acrescentar valor ao seu quotidiano (Tucker, 2017).

Os vídeos e os infográficos compreendem um tipo de conteúdo interativo com bastante potencial na arte de gerar *engagement* com os utilizadores (De Paula et al., 2019). Com o intuito de produzir conteúdo de relevo, Fields (2014) sugere que os restaurantes partilhem nas suas redes sociais, fotografias com a decoração dos pratos (Kim, Li & Brymer, 2016), receitas culinárias, ingredientes sazonais e menus especiais. Fields (2014) refere ainda que, seria interessante que os gerentes criassem conteúdos acerca dos seus fornecedores, nomeadamente sobre a origem dos produtos utilizados nos seus pratos, pois existem indivíduos que se identificam com determinados produtos, sobretudo, quando estes são produtos locais, tal estratégia pode, de forma muito efetiva, suscitar a curiosidade para se visitar o estabelecimento. A partilha da ementa do dia, bem como vídeos que retratem o ambiente do restaurante e o serviço prestado são também conteúdos atrativos (Kim, Li & Brymer, 2016; Tucker, 2017).

Em contrapartida, Sathe e Randhave (2018) afirmam que é necessário que os gestores deste setor não olhem para as redes sociais como uma ferramenta que, serve única e exclusivamente, para publicar fotografias e vídeos dos seus produtos, pois as redes sociais devem ser pensadas e utilizadas para criar envolvimento e um bom relacionamento com os consumidores. A título de exemplo, os supracitados autores elencaram vários formatos

de conteúdo que os restaurantes poderão adotar nas suas redes sociais: 1) colocar perguntas para atrair os seguidores e clientes, pois mais do que dizer aos seguidores o que está a acontecer no restaurante, é fundamental escutá-los para estimular o envolvimento nas publicações. Os gerentes poderão fazer questões como “qual é a sua sobremesa preferida?” ou “que prato gostaria de ver na nossa carta?”; 2) destacar o *staff* do restaurante - perfilar os membros associados ao negócio é também uma excelente forma de humanizar a experiência com os clientes. Os gerentes poderão partilhar imagens ou vídeos de um dia no *backstage* do seu restaurante, o que poderá ajudar a construir uma imagem de marca “amiga do colaborador”; 3) realizar concursos interativos - convidar os seguidores a criarem *slogans* criativos para o restaurante, partilhar imagens das iguarias ou fazer *quizzes* sobre o restaurante -. A realização de passatempos, com intervalos regulares, possibilita o envolvimento *online* e cria uma ligação de proximidade com os utilizadores.

Para além do referido conteúdo, Tucker (2017) considera que um dos principais motivos que leva os consumidores a seguirem a rede social de um restaurante é a oferta de descontos nos seus serviços e, por isso, defende que as estratégias de comunicação digital deverão ser iniciadas com o recurso a este tipo de conteúdo. Também, Fields (2014) acredita que a presença de promoções especiais é uma ação relevante a ter em conta na definição dos conteúdos a partilhar. Em sentido inverso, Fox e Longart (2016) defendem que o conteúdo das redes sociais deverá centrar-se na construção de relações com os utilizadores e, não apenas, nas vendas. Estes autores alegam que as páginas que recorrem com frequência a conteúdos promocionais, diretamente relacionados com transações comerciais, tendem a perder a notoriedade, dado que este formato de conteúdo, quando publicado em excesso, conduz facilmente à perda de interesse por parte dos seguidores e, subsequentemente, leva a que muitos deixem de acompanhar as páginas dos estabelecimentos.

Segundo Oliveira e Casais (2018), aquando do processo de escolha de um restaurante, particularmente durante as fases de pesquisa e comparação de alternativas, os consumidores consideram essencial encontrar fotografias dos pratos e do ambiente, geradas por outros consumidores (i.e., testemunhos de experiências autênticas, sem interesses comerciais). Face ao *status quo* instalado, Sathe e Randhave (2018) recomendam a partilha de *User Generated Content (UGC)* nas redes sociais dos restaurantes, ampliando assim as mensagens positivas dos clientes. Este conteúdo, poderá

ajudar a conferir credibilidade aos estabelecimentos e incentivar os clientes a publicar fotografias das suas experiências, identificando o restaurante.

Relativamente ao *website*, este deverá ser atualizado regularmente com conteúdo pertinente, tendo sempre por base as necessidades dos consumidores (De Paula et al., 2019). É cada vez mais frequente que os clientes pesquisem os *websites* antes de visitarem os restaurantes (Sathe & Randhave, 2018) e, nesse sentido, há que evitar a presença de informação desatualizada pois, tal descuido, poderá induzir negativamente a perceção dos clientes, contribuindo para o insucesso dos restaurantes (Fields, 2014). Neste sentido, Miranda, Rubio e Chamorro (2015) enumeraram um conjunto de elementos que um *website* deverá conter: informações básicas sobre o restaurante - telefone, e-mail, horário, mapa com a sua localização geográfica, o menu com os respetivos preços, galeria de fotografias dos pratos, imagens 360° das instalações, uma página com eventuais promoções em vigor, hiperligações para as redes sociais, *reviews* positivas dos clientes, opção para recomendar o restaurante a um amigo ou familiar, botão de reservas *online*, caso ofereça esse serviço, e disponibilidade da informação em diferentes idiomas.

Importa salientar que, caso a empresa esteja presente em diferentes redes sociais, os conteúdos não devem ser exatamente iguais, ou seja, deverão estar alinhados com o *target* e a natureza de cada plataforma (Faustino, 2018).

### **1.7. Reputação *online***

Segundo Van Riel e Fombrum (2007), o conceito de reputação pode ser encarado como uma agregação das perceções levadas a efeito pelos *stakeholders* relativamente à capacidade de uma dada empresa satisfazer as suas expectativas pessoais, independentemente de serem consumidores, fornecedores, colaboradores ou investidores. De forma sucinta, a reputação de uma organização é o resultado das opiniões dos *stakeholders*.

Se num passado recente, as empresas acreditavam que conseguiam controlar a perceção que o seu público desenvolvia sobre si, salvaguardando, em muitos casos, a sua imagem, hoje, tal não é garantido. Face ao poder que a *web 2.0* e, conseqüentemente, os *social media* detêm na atual sociedade de consumo, a reputação organizacional teve de se expandir para o mundo *online*. À distância de um clique, as organizações deparam-se com

fluxos de diálogos vindos de todos os cantos do mundo, tornando a sua reputação e a respetiva gestão, numa ação proeminente crítica para o seu sucesso nos demais mercados.

A reputação *online* pode entender-se como “o resultado do que os clientes, os antigos clientes, os futuros clientes e os colaboradores, dizem, escrevem e transmitem nos *Social Media*, suportado em perceções e experiências ocorridas em qualquer momento na relação, direta ou indireta, com essa marca” (Del Fresno, 2012, p.12.). Ao que tudo indica, a reputação *online* corresponde ao conjunto de todos os conteúdos e opiniões sobre as marcas e empresas publicadas na *Web* - artigos de imprensa, publicações em blogues e redes sociais, *reviews online*, artigos na *Wikipédia*, entre outros. Esta divide-se em canais de comunicação geridos pelas empresas, nomeadamente *websites* e perfis/páginas nas redes sociais, e canais que as organizações não conseguem controlar, mas devem monitorizar, como é o caso das plataformas de *web user reviews* (Dallais, 2015).

Neste contexto, tanto os gestores como os clientes contribuem para cocriação da reputação *online* das organizações, combinando a sua identidade e personalidade, com a imagem de marca criada na mente do consumidor, resultado de diferentes fontes de informação (Nyangwe & Buhalis, 2018). Assim, enquanto fonte de informação fidedigna aos olhos do consumidor (Sparks, Perkins & Buckley, 2013), as *reviews online* são consideradas um elemento relevante para determinar a reputação *online* das empresas (Díaz & Rodríguez, 2017), devendo, por esse motivo, ser encaradas como um fator crítico de sucesso capaz de fomentar um desenvolvimento contínuo.

Contudo, a reputação *online* poderá revelar-se uma faca de dois gumes pois, se por um lado, a presença de *reviews* positivas permite o aumento da procura e da quota de mercado (Torres, Singh & Robertson-Ring, 2015; Ye, Law, & Gu, 2009) por outro as *reviews* negativas poderão contribuir para prejudicar a imagem e reputação da marca (Laroche, Habibi & Richard, 2013; Manara & Roquilly, 2011).

Considerando que este fenómeno se traduz num fator crucial, capaz de influenciar o sucesso das empresas (Portmann et al., 2015), torna-se pertinente examinar de que forma os restaurantes gerem a sua reputação no mundo digital. Adicionalmente, observa-se ainda que, a concorrência é, cada vez mais agressiva, independentemente do setor de atividade, cabe assim a cada gestor adotar a melhor estratégia para gerir a reputação do seu negócio, de forma a diferenciar-se dos concorrentes (Sarmiento, 2014).

### **1.7.1. Processo de monitorização das *reviews online* na restauração**

Em função da importância percebida pelos consumidores quanto à comunicação *e-WOM*, a monitorização das *reviews online*, tornou-se um processo imprescindível para a sustentabilidade dos estabelecimentos pois, afinal, esta é a informação a que os utilizadores recorrem no momento da escolha de um restaurante.

Se um restaurante recebe de forma continuada mais reclamações do que elogios, significa que algo de errado está a acontecer com a gestão do seu negócio, sendo, por isso, imperativo reagir de imediato às insatisfações, evitando a sua repetição (Sathe & Randhave, 2018). Deste modo, os autores preconizam que os gerentes, não só devem monitorizar a satisfação dos clientes, acompanhando com frequência o que está a ser dito sobre o seu estabelecimento nas plataformas de *social media*, como é fundamental que respondam aos comentários, independentemente da sua valência.

Por seu turno, Bassig (2020) recomenda que, para uma gestão eficaz da reputação *online*, os restaurantes deverão percorrer as seguintes 5 fases:

1. Monitorizar e acompanhar as *reviews online* com o intuito de ter uma maior perceção sobre a experiência dos clientes no restaurante;
2. Responder às *reviews* negativas, demonstrando que a opinião dos clientes é importante, apresentando soluções para sanar a origem da insatisfação;
3. Solicitar aos clientes, após a conclusão da sua experiência no restaurante, a partilha de comentários e avaliações *online*;
4. Adotar o *e-WOM* na estratégia de comunicação digital, pela sua partilha no *website* e redes sociais, ampliando as experiências positivas dos clientes;
5. Monitorizar as *reviews online* dos restaurantes concorrentes, identificando as respetivas políticas operacionais.

O supracitado autor acrescenta que, durante o confinamento resultante da Pandemia Covid-19 que tem perturbado toda a indústria, a monitorização da reputação *online* dos restaurantes é, ainda mais fulcral, dado que esta é a única forma que os restaurantes têm para interagir com o seu público e dar a conhecer o seu negócio a potenciais clientes.

Neste contexto, é crítico que os gerentes compreendam como fazer uso do conteúdo das *reviews online*. Para Bassig (2020), a informação resultante da monitorização deverá ser utilizada para potenciar e melhorar as operações dos estabelecimentos.

Kim, Lim e Brymer (2015) sugerem que os gestores do turismo prestem atenção redobrada ao *feedback negativo*, pois dessa forma poderão identificar os fatores que produziram tal classificação, não só evitando a sua repetição, como apresentar propostas de melhoria em futuros momentos de prestação de serviços. Na mesma linha de raciocínio, Nazlan, Tanford e Montgomery (2018) referem que as *reviews* negativas têm de ser monitorizadas com elevada precisão e frequência, uma vez que estas podem condicionar negativamente a decisão de um potencial cliente visitar um restaurante, sendo que, e contrariamente ao *WOM*, estas avaliações permanecem na *web*, sendo dificilmente eliminadas (Proserpio & Zervas, 2017).

Relativamente à utilização da informação monitorizada, num estudo realizado por Scott e Orlikowski (2012), os autores constataram que para além dos gestores motivarem os clientes a produzirem *reviews* no Tripadvisor, utilizavam as referidas *reviews* para avaliar o desempenho dos recursos humanos, veiculando as críticas dos clientes como instrumento de sanção ou recompensa.

À semelhança do estudo supracitado, Pantelidis (2010) verificou que, quando os clientes partilhavam *reviews* positivas sobre um atributo específico do restaurante, de forma repetitiva, alguns gerentes utilizavam essa informação como critério para recompensar e motivar os funcionários do estabelecimento.

Com base em 27 entrevistas a gestores de restaurantes franceses, Beuscart, Mellet e Trespeuch (2016) constataram que a monitorização das *reviews online* não é, ainda, uma prática frequentemente utilizada por estes profissionais pois, ainda que metade da amostra tenha afirmado que tem em conta o *feedback* dos clientes nas plataformas digitais, nas suas atividades operacionais, a verdade é que os restantes gerentes não demonstraram qualquer conhecimento do conteúdo das *reviews* e ignoravam-nas. Ao analisar a forma como as *reviews* são utilizadas, os autores identificaram duas dimensões maioritariamente exploradas: a qualidade do serviço prestado e a gestão dos recursos humanos. Geralmente, estas *reviews* são utilizadas por proprietários e gerentes que não conseguem garantir a sua presença física durante todo o horário de funcionamento do restaurante e que, naquele sentido, tal como no estudo de Scott e Orlikowski (2012), recorrem às *reviews* para gerir o comportamento do *staff*. Para estes gerentes as críticas *online* servem, em grande parte, para identificar erros no serviço, reorientar funcionários ou mesmo justificar despedimentos.

Na mesma linha de investigação, Afonso (2020), ao examinar 14 estabelecimentos de restauração portugueses, localizados na área Metropolitana de Lisboa, verificou que o processo de monitorização das *reviews online* negativas, havia impulsionado diversas alterações na gestão operacional dos restaurantes, nomeadamente em 6 distintas áreas: **comunicação** (p.e., atualização de informação institucional), **base de dados** (p.e., manutenção da base de dados de *reviews*), **instalações** (p.e., reorganização da disposição das mesas), **cozinha** (p.e., alteração da qualidade dos alimentos), **sistema de reservas** (p.e., alteração do procedimento de reserva de mesa) e **recursos humanos** (p.e., formação profissional). Os resultados da supracitada investigação evidenciaram que as alterações são mais significativas, sempre que as *reviews* negativas retratam aspetos que dependam, maioritariamente, dos recursos humanos. Neste sentido, foram vários os gerentes que referiam que a presença de comentários negativos relacionados com os recursos humanos, conduziram à formação do *staff*, não só no desenvolvimento da comunicação e das suas competências interpessoais, como na formação centrada na aprendizagem relativa aos procedimentos e políticas operacionais do restaurante.

Em sentido oposto, Fernandes e Fernandes (2017) examinaram 1.191 *reviews* de hotéis localizados na cidade do Porto, listados no Tripadvisor, e observaram que, estas unidades hoteleiras, raramente, monitorizavam ou respondiam aos comentários dos utilizadores. Este comportamento é particularmente preocupante, pois mesmo que o *e-WOM* não seja um processo controlável, é importante que exista um entendimento sobre os fatores que o motivam, não devendo, portanto, ser ignorado (Bajenaru, 2010).

Assim como Bassig (2020), também Gao et al. (2018) salientam que a monitorização não deverá restringir-se apenas às *reviews online* da própria empresa, mas também observar as dos seus principais concorrentes, dado que estas, por defeito, fornecem valiosas informações, permitindo avaliar e definir futuras estratégias. Através do acompanhamento das atividades da concorrência, os restaurantes têm, não só, oportunidade para identificar os seus pontos fortes e fracos, como sinalizar erros cometidos pelos concorrentes, antecipando-se na resposta às necessidades dos clientes (Sathe & Randhave, 2018). Paradoxalmente, Beuscart, Mellet e Trespeuch (2016) constataram que poucos são os gestores de restaurantes que consideram as *reviews online* como um recurso relevante para aumentar o conhecimento sobre os mercados onde operam. Na ótica dos gestores, não existe competição entre restaurantes, mas sim uma

coexistência pacífica, chegando a afirmar que os mercados estão bem segmentados e, que não têm concorrentes, mas sim colegas de profissão.

### **1.7.2. Estratégia de resposta às *reviews online***

Face à escassez de bibliografia relativamente à estratégia de resposta às *reviews online*, associada ao setor da restauração, serão apresentados estudos que apresentam, na sua maioria, a hotelaria como *core*.

Considerando que a reputação *online* constitui um trunfo valioso para as empresas, os prestadores de serviços do setor turístico deverão estar motivados para responder às *reviews online* (Rose & Blodgett, 2016). A forma como os restaurantes monitorizam e respondem aos comentários pode assegurar a longevidade do negócio ou destruí-lo (Pantelidis, 2010).

São várias as investigações que sublinham a importância de se ter uma eficaz gestão de resposta, principalmente através de respostas personalizadas e adequadas a cada situação (Feng & Ren, 2019; Rose & Blodgett, 2016; Sparks, So & Bradley 2016). Ao responder às *reviews online*, os restaurantes e hotéis evidenciam a consideração que têm pelas opiniões dos seus clientes, projetando uma imagem de confiança e de preocupação com a satisfação destes (Afonso, 2020; Beuscart, Mellet & Trespeuch, 2016; Xie, So & Wang, 2017). Pantelidis (2010) refere que, uma resposta adequada, pode tornar um cliente insatisfeito, num cliente leal. Min, Lim e Magnini (2015) acrescentam que os potenciais clientes poderão estar mais recetivos a estabelecer negócios com as empresas que fornecem respostas aos comentários *online*.

Ainda assim, os responsáveis pelo canal Horeca<sup>1</sup> continuam um pouco céticos quanto à estratégia de resposta às *reviews online* pois, na opinião daqueles, são inexistentes ou diminutos os dados que comprovem que esta questão traga realmente resultados positivos aos seus negócios (Beuscart, Mellet & Trespeuch, 2016; van Noort & Willemsen, 2012). Levy, Duan e Boo (2013) referem que, para além dos gestores do turismo não definirem diretrizes para monitorizar as avaliações *online*, também não apresentam uma estratégia coerente no que concerne à gestão das resposta às *reviews*.

---

<sup>1</sup> Horeca (acrónimo de Hotéis + Restaurantes + Cafés) - “área de atividade económica relativa aos hotéis, restaurantes e cafés” -, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, 2008-2021 [consultado em 10-05-2021].

No âmbito do seu estudo, Beuscart, Mellet e Trespeuch (2016) constataram que, a maioria dos gerentes dos restaurantes entrevistados, respondem muito esporadicamente às *reviews online* e, apenas o fazem, quando se sentem indignados pelo que alguém escreveu sobre os seus estabelecimentos. Estes profissionais admitem que responder aos comentários acaba por ser uma forma de se justificarem a si próprios, ainda que hipotecando a sua imagem profissional. Por outro lado, os demais gerentes afirmam que respondem com elevada frequência às *reviews online* pois acreditam que é uma excelente oportunidade para esclarecer e resolver algumas situações que, em muitos casos, não vão para além de mal-entendidos, como também permite agradecer e manter relações de proximidade com os clientes.

Numa investigação conduzida por Aureli e Supino (2017), os autores referem que o interesse dos gestores hoteleiros face às *reviews* dos seus clientes, nem sempre conduz a uma estratégia de resposta pró-ativa. Através de um inquérito a 500 hotéis italianos, os autores constataram que, apesar de atribuírem um papel relevante à reputação *online* dos seus negócios, apenas metade da amostra afirma responder aos comentários, independentemente de serem positivos ou negativos. Os autores acrescentam que os hotéis de inferior categoria (duas e três estrelas) e de menor dimensão são os menos disponíveis para responder às *reviews* dos clientes. Em corroboração com o estudo de Aureli e Supino (2017), Anderson e Han (2016) e Park e Allen (2013) concluíram que os hotéis para além de não responderem a grande parte dos comentários, quando o fazem, também não utilizam uma estratégia de resposta coerente.

Lee e Blum (2015) e Fernandes e Fernandes (2017) verificaram que, não só, o índice de resposta aos comentários era extremamente reduzido, como por outro lado, os hotéis que respondiam se focavam, maioritariamente, nos comentários de valência positiva.

Em sentido contrário, Wang, Wezel e Forgues (2015) examinaram um conjunto de respostas às *reviews* de todos os hotéis londrinos registados no Tripadvisor, e verificaram que quase 16% das 210.000 *reviews* publicadas entre 2002 e 2012 receberam uma resposta por parte dos hotéis. Wang, Wezel e Forgues (2015) referem ainda que, as empresas enfrentam uma tensão decorrente do risco que correm pelo facto de responderem publicamente às insatisfações dos consumidores, no entanto, os hotéis considerados na referida investigação demonstraram uma maior propensão para responder às *reviews* negativas, particularmente, quando confrontados com considerações graves.

No que concerne à valência das *reviews online*, Sathe e Randhave (2018) consideram que a estratégia de resposta não deve centrar-se apenas num determinado tipo de comentário (positivo ou negativo). Por outro lado, Kim, Lim e Brymer (2015) referem que as respostas aos comentários negativos têm um efeito positivo no desempenho económico-financeiro de um hotel e, por esse motivo, Lee e Blum (2015) defendem que estes deverão ser respondidos de forma prioritária. Também Sparks e Bradley (2017), afirmam que as respostas às *reviews* negativas são imperativas, pois permitem reduzir a probabilidade de os utilizadores terem perceções erradas sobre o hotel.

Quando as *reviews* dizem respeito a falhas controláveis no serviço, as respostas da gestão podem amenizar os efeitos adversos das críticas negativas e, conseqüentemente, ter um impacto favorável na reputação das empresas (Rose & Blodgett, 2016). Esta conclusão é consistente com o estudo de Min, Lim e Magnini (2015), que concluíram que as respostas empáticas resultaram em avaliações mais positivas, nas plataformas de *web user reviews*. Todavia, é fundamental que os responsáveis pelos hotéis e restaurantes consigam responder de forma eficaz aos comentários negativos, a fim de minimizarem os impactos negativos e resolverem eventuais falhas operacionais (Ho, 2017a; Sparks & Bradley, 2017).

Num estudo conduzido por Ho (2017a), o autor analisou 412 respostas de gestores de hotéis no Tripadvisor, e verificou que reconhecer o problema (concordar com o comentário do utilizador), expressar sentimentos e agradecer aos clientes, são ações recorrentemente utilizadas para lidar com as *reviews* negativas.

Na mesma linha, Afonso (2020) examinou 531 respostas prestadas por gestores de restaurantes portugueses, listados na Zomato, tendo identificado 12 estratégias de resposta para reagir às *reviews* negativas (ordem decrescente): agradecimento, pedido de desculpa, convite para nova visita, autopromoção, promessa de mudança, explicação do sucedido, resposta padrão, demonstração de sentimento, solicitação de novo contacto, sugestão, negação do problema e oferta de compensação. Ho (2017b), salienta que os profissionais terão que evitar “negar o problema” como estratégia de resposta, mesmo quando estão em desacordo com os comentários produzidos pelos consumidores, pois tal posição, contribuirá para prejudicar a relação com os clientes entretanto insatisfeitos, denegando a imagem da empresa.

Feng e Ren (2019) acrescentam que os prestadores de serviços não devem utilizar respostas padronizadas, sobretudo quando lidam com *reviews* negativas, pois a falta de respostas personalizadas e atenção dada aos clientes, poderá provocar um impacto negativo nos consumidores queixosos, sendo que tal, coloca em causa a importância que os clientes têm para a empresa (Zhang & Vásquez, 2014).

Por conseguinte, Van Lohuizen e Trujillo-Barrera (2020) referem que as estratégias para gerir as *reviews* negativas passam por produzir respostas em tom de agradecimento, seguidas de um pedido de desculpa ou uma partilha das ações a preconizar para corrigir os erros.

Em síntese, Sparks e Bradley (2017) consideram que não existe um consenso sobre a forma como as empresas devem responder às *reviews online*. Para Aureli e Supino (2017), as diferenças encontradas no envolvimento dos gestores dos alojamentos relativamente às práticas relacionadas com a gestão das respostas, poderão resultar de fatores diversos associados tanto às características das unidades hoteleiras (dimensão, localização e entre outras a categoria) como às características sociodemográficas dos proprietários (idade, formação profissional, educação).

### **1.7.3. Incentivos para a partilha de *reviews online***

Com o propósito de potenciar o impacto do *e-WOM* positivo nos seus negócios, alguns gerentes começaram a induzir os clientes a partilhar as suas experiências e opiniões nas plataformas *online* (Pantelidis, 2010; Zhang et al., 2010).

Contudo, as opiniões sobre este comportamento dividem-se, pois se alguns autores consideram que incentivar os consumidores a produzir *reviews online* é uma forma de manipulação, principalmente quando são movidos por estímulos comerciais (Filieri, 2016; Smith, 2013), outros referem que se trata de uma estratégia eficaz para aumentar a notoriedade das empresas, conseguindo dessa forma, segundo estes, monitorizar a qualidade dos seus produtos e serviços (Bassig 2020; Tucker 2017).

Tal como Tucker (2017) já havia referido, também Bassig (2020) sugere que os restaurantes deveriam desenvolver uma estratégia que promovesse a partilha de *reviews online* positivas. Tucker (2017) refere ainda que os funcionários deverão informar os clientes que o restaurante está presente nas redes sociais e nas plataformas de *web user reviews*, podendo ainda existir, de forma discreta, pequenas sinalizações no restaurante que identifiquem as páginas nas redes sociais.

Kim, Li e Brymer (2016) acrescentam que, a fim de criar *buzz marketing*, seria interessante os restaurantes implementarem um sistema de incentivos que estimulasse os clientes a partilharem as suas experiências gastronómicas nas principais plataformas de *social media*. Os autores referem que os restaurantes poderiam oferecer recompensas, nomeadamente pontos de adesão a descontar em refeições, aos clientes que partilhassem comentários e avaliassem com estrelas a qualidade do serviço.

Em oposição, Pentina, Bailey e Zhang (2018) alegam que, grande parte das empresas que oferecem incentivos monetários ou cupões aos consumidores para estes gerarem críticas positivas, reduzem a disponibilidade de informação objetiva, e acabam por prejudicar não só a credibilidade da informação partilhada, como o estabelecimento envolvido. Também Pongjit e Beise-Zee (2015) defendem que a partir do momento em que as empresas incitam os consumidores a gerar conteúdos, nomeadamente críticas positivas, estes perdem a motivação intrínseca para o fazer, podendo resultar no enviesamento da informação.

### **1.8. Impacto das *reviews online* na gestão dos restaurantes**

O setor da restauração tem sido particularmente afetado pela partilha de *reviews* nas plataformas de *social media*, no entanto, é escassa a investigação que examina as consequências das mesmas ao nível da gestão operacional (Beuscart, Mellet & Trespeuch, 2016). A maior parte da literatura tem dado especial enfoque ao impacto das *reviews online* pelo lado da procura, todavia, este fenómeno não influencia apenas os consumidores (Babić Rosario et al., 2016), dado que as empresas também recebem *feedback* sobre a qualidade dos seus produtos e serviços, bem como outras exigências partilhadas pelos clientes (Schuckert, Liu, & Law, 2015).

O *WOM* tem sido, durante muitos anos, o melhor amigo dos pequenos e médios restaurantes, no entanto, a utilização das *reviews online* neste setor está a tornar-se, cada vez mais, uma questão crescente, devido tanto à natureza experiencial dos seus produtos e serviços, como à subjetividade inerente da sua avaliação (Fernández-Miguélez et al., 2020).

Através de uma análise aos comentários reproduzidos e partilhados no Tripadvisor, relativamente a 800 restaurantes da Europa, Fernández-Miguélez et al. (2020) verificaram que os mesmos têm um impacto positivo na sustentabilidade económica das empresas da restauração. Esta conclusão corrobora o estudo de Kim, Li e Brymer (2016) que também

evidencia que, tanto o volume de *reviews* positivas, como a classificação no *ranking* de popularidade, contribuem fortemente para o desempenho financeiro de um restaurante. Outro exemplo, é a investigação levado a cabo por Anderson e Magruder (2012) que demonstrou que, uma classificação extra de meia estrela na plataforma Yelp, fizeram com que os restaurantes passassem a receber reservas com maior frequência, especialmente em horário nobre.

Adicionalmente, Kim, Li e Brymer (2016) confirmaram que os restaurantes distinguidos com um certificado de excelência das plataformas de *web user reviews*, registaram um maior número de reservas, um aumento das receitas, e também receberam mais comentários *online*. Estes dados vêm reforçar a importância de os gerentes monitorizarem o *UGC*, e recolherem *insights* de todo o *feedback* disponibilizado pelos utilizadores *online*.

Contudo, é importante realçar que as *reviews online* não afetam todos os restaurantes de forma similar. No âmbito da investigação de Beuscart, Mellet e Trespeuch (2016), os estabelecimentos com melhor classificação nos guias gastronómicos (p.e. Guia Michelin), tendem a descurar a importância do *feedback* partilhado nas plataformas de *social media*, em virtude da sua notoriedade na observação do seu volume de negócios. Noutra extremo, os restaurantes alicerçados em estratégias de baixo custo, atraem clientes sensíveis ao preço e, por isso, afirmam ser imunes às *reviews online*. Já os estabelecimentos que ocupam uma posição intermédia, normalmente, trabalham à escala local, e a carteira de clientes é construída, na sua maioria, por recomendações pessoais entre amigos e família. Para esta última tipologia, as críticas *online* poderão ser mais perturbadoras pois, se anteriormente, as avaliações sobre a qualidade dos produtos e serviços se cingiam a partilhas locais baseadas em conversas interpessoais, hoje em dia, transformaram-se numa crítica pública disponível para milhões de pessoas (Beuscart, Mellet & Trespeuch, 2016).

Embora os negócios de pequena e média dimensão sejam os mais afetados pelas *reviews online*, são, também, quem mais pode beneficiar com estas, na medida em que terão oportunidade de se expandir e competir num mercado mais amplo, tirando partido do mundo digital e das suas plataformas (Luca, 2011).

Apesar das *reviews online* transformarem a atividade deste setor, não significa que, tal desiderato, seja bem recebido por todos os profissionais da área. São diversas as

investigações que sublinham a importância da gestão e monitorização da informação digital partilhada pelos consumidores, assim como o impacto desta nas operações no canal Horeca, contudo, tais potencialidades têm sido menosprezadas por alguns gerentes (Cavusoglu, 2019). O autor considera que o distanciamento dos gerentes face às plataformas digitais, poderá estar relacionado com o facto de aqueles terem múltiplas funções acumuladas, o que faz com que as estratégias digitais fiquem para último plano. Por outro lado, Beuscart, Mellet e Trespeuch (2016) afirmam que esta relação distante e passiva com as tecnologias está diretamente associada a uma baixa literacia digital. Como forma de justificar este *status quo*, alguns gerentes da restauração culpam a sua geração e/ou a sua formação, mencionando que se sentem idosos e pouco qualificados para utilizarem as tecnologias no geral. Os referidos autores mencionam ainda que, alguns destes profissionais, desconhecem o nome das plataformas digitais, e não apresentam uma compreensão clara quanto ao seu funcionamento. Neste caso em particular, a literacia digital é um fator bastante relevante porque afeta a forma como os gerentes interpretam o impacto das *reviews* nas suas atividades profissionais (Beuscart, Mellet & Trespeuch, 2016).

Segundo Kim, Li e Brymer (2016), os empresários da restauração continuam muito focados nas estratégias tradicionais, não compreendendo como é que a reputação *online*, sobretudo, a classificação no *ranking*, poderá afetar o desempenho financeiro dos restaurantes, afirmando, inclusive, que as avaliações *online* em nada influenciam as suas receitas (Beuscart, Mellet & Trespeuch, 2016). Ainda que estes profissionais reconheçam que é cada vez mais recorrente os clientes selecionarem um restaurante com recurso à informação das plataformas de *social media* (Beuscart, Mellet & Trespeuch, 2016), continuam a preferir investir os seus recursos, tempo e dinheiro, em atributos tradicionais tais como, os menus, a decoração e o serviço, pois são, na opinião daqueles, os aspetos que mais influenciam a satisfação dos clientes (Kim, Li & Brymer, 2016).

Efetivamente, a emergência deste modelo de avaliação na restauração, ainda não é, uma realidade comumente aceite pelos responsáveis desta indústria, pois estes evidenciam fortes reservas quanto à legitimidade das *reviews online* (Beuscart, Mellet & Trespeuch, 2016; Grilo, 2019). Na investigação conduzida por Beuscart, Mellet e Trespeuch (2016), foram vários os gerentes que referiram que a publicação de comentários *online* retrata um modo de julgamento cruel e hipócrita, uma vez que não se enquadram nas críticas que, anteriormente, haviam interiorizado como legítimas, ou seja, as produzidas

por críticos gastronómicos. Para estes profissionais, a maioria dos clientes carece de competências técnicas especializadas, o que significa uma incontornável dificuldade para avaliar de forma apropriada, por exemplo, a confeção de um prato. É, ainda, convicção daqueles, que as críticas *online* nem sempre são objetivas pois, em muito casos, os clientes evidenciam insuficiente conhecimento para gerir as suas expectativas em função da gama de preços e tipologia do restaurante (i.e., não conseguem distinguir os produtos e serviços oferecidos por um restaurante tradicional de nível médio daqueles que podem ser oferecidos por restaurantes *gourmet*, de alto nível).

Tendo em conta tal premissa, os proprietários de restaurantes de categoria superior, tendem a comparar as *reviews* produzidas pelos clientes e as observações proferidas por especialistas, pois estes últimos têm aptidões certificadas para avaliar as experiências a proporcionar pelos restaurantes (Beuscart, Mellet & Trespeuch, 2016). Ou seja, os especialistas têm uma experiência mais ampla, dado que não só realizam várias visitas aos estabelecimentos, como observam um conjunto de critérios explícitos e objetivos, ao contrário das críticas dos consumidores que se concentram em experiências pessoais isoladas.

Beuscart, Mellet & Trespeuch, (2016) acrescentam ainda que, parte destes gerentes, principalmente os que operam em restaurantes de pequena dimensão, sentem-se enganados pelos clientes que partilham *reviews* negativas, dado que esses mesmos clientes nunca evidenciam qualquer tipo de insatisfação enquanto estão no interior do restaurante, e posteriormente, produzem críticas nas plataformas digitais, de forma anónima. Sathe & Randhave (2018) referem que ao partilharem *e-WOM* negativo sobre as suas experiências gastronómicas, os clientes estão a dar uma oportunidade ao restaurante de solucionar um determinado incidente e, por esse motivo, os gerentes não deveriam olhar para as *reviews* como uma forma de prejudicar.

Para além da indignação face às críticas negativas produzidas pelos consumidores, Beuscart, Mellet & Trespeuch (2016) referem que, alguns gerentes, também manifestaram o seu desagrado quanto às plataformas de *web user reviews*, pois afirmam não ser justo a possibilidade de qualquer pessoa poder realizar um comentário, nomeadamente de forma anónima. Esta situação é ainda tão mais grave quando se sabe que são muitas as empresas que utilizam estratégias fraudulentas, nomeadamente adquirindo falsas *reviews*, para assim melhorarem a sua posição no *ranking* de popularidade dos restaurantes. Também, Grilo (2019), ao entrevistar 10 membros de

restaurantes portugueses, entre eles chefes, gerentes e responsáveis de comunicação, constatou que as plataformas de *web user reviews*, não são uma ferramenta muito apreciada por estes profissionais, não só devido à subjetividade da informação partilhada pelos utilizadores, como à falta de filtro das *reviews*, que poderão ser pouco honestas e, nalguns casos, chegando a ser até injustas.

Sumariamente, o que se observa é a emergência de um modelo de avaliação que afeta não só as decisões da procura, como as atividades dos restaurantes, mas cuja legitimidade é, ainda, muito contestada pelos gerentes. Ou seja, ao invés de olharem para os comentários como uma forma de ajudar a colmatar as deficiências do negócio e, conseqüentemente, obterem vantagem competitiva, interpretam as *reviews* como ataques pessoais às suas competências profissionais (Beuscart, Mellet & Trespeuch, 2016). Contudo, embora grande parte dos responsáveis pelo setor da restauração evidenciem fortes reticências relativamente a este fenómeno, os referidos autores salientam que o *status quo* está a começar a alterar-se dado não só o aumento do número de restaurantes registados nas plataformas de *web user reviews*, testemunhado pelo elevado tráfego registado nessas mesmas plataformas, a par do crescente número de certificados de excelência que os restaurantes exibem.

Em jeito de conclusão, importa reconhecer e reter que o setor da restauração não pode ignorar o fenómeno das *reviews*. Esta ferramenta é não só um verdadeiro e fiável barómetro para avaliar o nível de satisfação dos clientes dos restaurantes, como um importante indicador para a reputação *online*, da qual, e de forma incontornável, se obterá a tão necessária sustentabilidade económica.

## Capítulo II - Método

### 2.1. Tipo de investigação

De acordo com Saunders, Lewis & Thornhill (2009) existem três tipos de investigação, a pesquisa exploratória, a descritiva e a explicativa. Considerando a natureza do presente estudo, a pergunta de partida e os objetivos definidos, a investigação exploratória de cariz qualitativo, surge como o método mais proveitoso e adequado para a realização deste trabalho de investigação.

Ainda que seja exequível examinar a influência das *reviews online* nas decisões de gestão operacional dos gestores dos restaurantes através do método quantitativo, considerámos a abordagem qualitativa como a mais conveniente para o fenómeno a investigar, pois permite compreender a perspetiva dos participantes, assim como obter uma maior abertura nas respostas. Para Bogdan e Biklena (1994), o facto de se privilegiar a recolha de informação no ambiente onde as situações ocorrem, descrever as ações experienciadas pelos entrevistados e decifrar o significado que estes atribuem às suas atitudes, justifica a realização de uma investigação de carácter qualitativo.

O estudo de natureza qualitativa é especialmente recomendado para analisar e interpretar informações não mensuráveis, nomeadamente motivações, atitudes, experiências e perspetivas pessoais na ótica dos entrevistados (Daymon & Holloway, 2011). Este tipo de investigação, dado o seu carácter qualitativo, permite de forma minuciosa, o entendimento de fenómenos ainda pouco explorados, onde o investigador obtém uma maior amplitude de conhecimentos dos participantes, proporcionando a identificação ou descoberta de importantes categorias de significados (Marshall & Rossman, 2006).

Assim, a pertinência da pesquisa exploratória desenvolvida na presente dissertação, resultou da necessidade de se entender a problemática em estudo, ainda pouco aprofundada nomeadamente quanto à realidade portuguesa. Além de proporcionar uma ampla quantidade de informação, o método qualitativo permite identificar e extrair da realidade conceitos, como também gerar hipóteses para pesquisas futuras (Marshall & Rossman, 2006).

Tendo em conta o carácter preambular deste estudo, a investigação assentou na realização de entrevistas individuais em profundidade. A entrevista é um dos instrumentos mais utilizados em investigação nas ciências sociais, permitindo a recolha de informação de forma imediata (Oliveira, 2008). Para Quivy e Campenhoudt (2008) a entrevista assume-

se como uma verdadeira partilha, durante a qual o entrevistado dá a conhecer as suas perceções, interpretações e experiências sobre determinado fenómeno ou situação. O recurso a entrevistas como técnica privilegiada de recolha de dados possibilita não só uma visão holística do fenómeno sob investigação, como permite ainda recolher informações mais pormenorizadas e extensivas relativamente ao comportamento humano (Yin, 2012).

Esta técnica apresenta diversas vantagens comparativamente aos questionários, dado que em virtude do seu formato flexível, oferece uma maior abertura nas respostas e, subsequentemente, o investigador pode esclarecer o significado das perguntas, adaptar-se às pessoas e ao ambiente, e ainda solicitar esclarecimentos adicionais, sempre que a resposta não seja suficientemente elucidativa (Coutinho, 2014; Gil, 2008).

Contudo, tal como ocorre nos restantes métodos de investigação, também a abordagem qualitativa revela algumas limitações, as quais deverão ser contornadas pelo entrevistador evitando possíveis erros e enviesamento do estudo. A este propósito, Cassel e Symon (2004) identificam como limitação a subjetividade que a condução da entrevista pode conter, nomeadamente a influência que o entrevistador poderá exercer no momento da entrevista. Além disto, Ribeiro (2008) acrescenta como eventual ponto fraco desta técnica, a insegurança que o entrevistado pode apresentar face à questão do anonimato, o que poderá significar uma postura de desconfiança e retenção de informações em muitos casos importantes para a investigação.

Tratando-se de uma interação social entre o entrevistado e o investigador, as entrevistas podem ser estruturadas (confinam-se a questões pré-definidas), não-estruturadas (recorre-se a temas de conversa, sem questões obrigatórias) ou semiestruturadas (Moreira, 2002). Na ótica de Oliveira (2008), o modelo semiestruturado é o mais proveitoso pois proporciona um maior entendimento face ao tema e objetivos da investigação, uma vez que permite colocar perguntas obrigatórias e, simultaneamente, possibilita alguma flexibilidade ao entrevistado para desenvolver e aprofundar conteúdos.

Tendo em conta estes pressupostos, optou-se pela utilização de entrevistas semiestruturadas. Este modelo permitiu a construção de um guião com questões previamente definidas, adaptado ao interlocutor, permitindo a remoção e/ou introdução, assim e sempre que necessário, perguntas complementares ou novos temas de discussão e análise.

Em suma, a qualidade das entrevistas depende em grande parte do planeamento feito pelo entrevistador. Como Seltiz (1987, p.644) afirma “A arte do entrevistador consiste em criar uma situação onde as respostas do entrevistado sejam fidedignas e válidas”.

## **2.2. Caracterização sociodemográfica dos participantes**

Foram realizadas nove entrevistas a uma amostra por conveniência, não aleatória, constituída por gerentes de restaurantes tipo tradicional<sup>2</sup>, localizados na Região Oeste.

A seleção dos restaurantes observou três diferentes critérios: território, tipologia do restaurante e número de *reviews online* em pelo menos uma plataforma de *web user reviews*. Quanto ao território, Região Oeste, a escolha resultou do princípio de conveniência, dado que a investigadora reside nesta região. Esta premissa observou dois importantes fatores, a questão económica, deslocação aos estabelecimentos para a realização das entrevistas, e, ainda, a agilização do processo de agendamento das entrevistas. Por conseguinte, com recurso à base de dados dos restaurantes da Região Oeste, facultada pela Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal, identificou-se a tipologia de restaurantes que predomina nos 11 municípios da região, ou seja, os restaurantes tipo tradicional. Seguidamente, selecionou-se os restaurantes em função do número de comentários produzidos nas plataformas de *web user reviews*. Com o propósito de se obter dados com uma dimensão relevante, diminuindo assim o risco de se investigar restaurantes cujo número de *reviews online* fosse escasso, optou-se por restaurantes que tivessem pelo menos 200 comentários numa das plataformas.

Neste sentido, foram considerados os seguintes restaurantes: “A Celeste” e “Taberna da Adélia” na Nazaré, “Costa Brava” e “António Padeiro” em Alcobaça, “Tasca do Joel” e “Pro-Fresco” em Peniche, “Dom José” no Bombarral, “Restaurante Midi” em Torres Vedras) e “Restaurante Europa” nas Caldas da Rainha.

Relativamente à caracterização sociodemográfica dos participantes, a amostra é constituída por sete entrevistados do sexo masculino e duas entrevistadas do sexo

---

<sup>2</sup> Decreto-Lei n.º 10/2015 - Lista V a que se refere a alínea q) do nº 1 do artigo 1º - **56101 Restaurantes tipo tradicional.**

“O CAE 56101 do Código das Atividades Económicas, refere-se a Restaurantes tipo tradicional – Compreende as atividades de preparação e venda para consumo no local de refeições servidas pelo processo tradicional. Inclui marisqueiras, restaurantes vegetarianos, macrobióticos e representativos de países estrangeiros.”

feminino. Quanto à faixa etária, as suas idades estão compreendidas entre os 28 e os 54 anos.

Em relação ao nível de escolaridade, três entrevistados têm formação ao nível do 3º ciclo do ensino básico, outros três participantes concluíram o ensino secundário, dois possuem uma licenciatura e um indivíduo detém o grau académico de mestre.

Analizou-se também a trajetória profissional dos entrevistados, para perceber não só a dimensão da relação com o setor da restauração, como os anos de experiência enquanto gerentes do restaurante. Observando a Tabela 1, verificamos que a amostra é constituída por profissionais que apresentam uma vasta experiência no setor da restauração. O entrevistado com maior número de anos de experiência trabalha há cerca de 36 anos neste setor de atividade, enquanto o entrevistado com menor experiência trabalha há 8 anos. Com exceção do entrevistado 6, todos os demais sempre estiveram ligados ao atual restaurante que gerem, embora nem sempre desempenharam funções de gerência.

Tabela 1 - Caracterização sociodemográfica dos participantes

Entrevistados	Género	Idade	Habilitações	Anos de experiência no setor da restauração	Anos de experiência, na gerência do restaurante
E1	Masculino	36 anos	3º ciclo do ensino básico	15 anos	12 anos
E2	Masculino	54 anos	Ensino secundário	36 anos	36 anos
E3	Masculino	40 anos	Licenciatura	8 anos	8 anos
E4	Feminino	28 anos	Licenciatura	12 anos	8 anos
E5	Feminino	49 anos	Ensino secundário	33 anos	30 anos
E6	Masculino	54 anos	Ensino secundário	27 anos	14 anos
E7	Masculino	45 anos	3º ciclo do ensino básico	29 anos	22 anos
E8	Masculino	31 anos	Mestrado	15 anos	11 anos
E9	Masculino	42 anos	Ensino secundário	26 anos	24 anos

### 2.3. Descrição e fundamentação do instrumento de recolha de dados

No seguimento do que já foi explanado acerca do método qualitativo, a entrevista individual em profundidade foi o instrumento de recolha de dados escolhido para a realização do presente estudo. As questões formuladas no guião de entrevista são de resposta aberta, permitindo que o respondente seja o mais profundo e autêntico possível,

mas ao mesmo tempo evitando que se distancie dos objetivos da investigação (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Tendo em conta a revisão da literatura realizada, bem como os objetivos que orientam este estudo, foi elaborado um Guião de entrevista (Anexo 1), com dezoito questões referentes a dez secções distintas: I- Caracterização dos restaurantes; II - Principais alterações nos restaurantes em consequência da Pandemia Covid-19 e das medidas impostas pelo governo; III- Principais responsabilidades e funções da gerência; IV - Recolha de *feedback* durante a experiência do cliente no restaurante; V - Comunicação digital dos restaurantes; VI - Processo de monitorização das *reviews online*; VII - Comportamento dos gerentes face às *reviews online*; VIII - Aspetos mais valorizados na análise das *reviews online*; IX - Impacto das *reviews online* na gestão operacional dos restaurantes; X - Processo de monitorização das *reviews online* de restaurantes concorrentes.

A primeira questão teve como finalidade quebrar o gelo entre os intervenientes, criando um clima de conversa menos formal, contribuindo para que o entrevistado se sentisse à vontade para falar abertamente sobre as temáticas em análise. Desta forma, as entrevistas iniciaram-se com uma questão introdutória, sendo pedido aos participantes que caracterizassem os seus restaurantes, revelando o que os diferenciava dos restaurantes concorrentes.

Dada a pertinência de investigar a atividade do setor da restauração num período anterior e posterior ao confinamento (primeira vaga da pandemia Covid-19), a segunda questão tinha como objetivo identificar as principais alterações ocorridas nos restaurantes, em função dos constrangimentos colocados pelo governo devido ao contexto pandémico. Nas questões 3 e 4 procurou-se não só clarificar aspetos relativos ao exercício da função de gerente de restaurante, como identificar eventuais mudanças no desempenho das suas funções, decorrentes da pandemia. As questões 5 e 6 pretendiam examinar não só a importância que os gerentes dão ao *feedback* dos clientes, nomeadamente quando estes ainda se encontram no interior dos estabelecimentos, como analisar o seu comportamento perante este *feedback*.

A questão 7 diz respeito à comunicação digital dos restaurantes, nesse sentido foi solicitado que os entrevistados descrevessem a forma como promovem o seu restaurante no *social media*, identificando as plataformas onde estão presentes, os conteúdos

normalmente publicados e os cuidados com esta presença digital. As questões 8, 9 e 10 remetem não só para o processo de monitorização das *reviews online*, observando temas como as plataformas digitais utilizadas, frequência de monitorização e responsável pelo processo, abordando ainda os aspetos mais referidos pelos clientes nas *reviews online*. Face às circunstâncias decorrentes do estado pandémico vivido à data, considerou-se importante perceber se houve alguma alteração no processo de monitorização das *reviews online*, pelo que foi adicionalmente questionado se os gerentes haviam identificado algumas alterações no conteúdo dos comentários *online*.

As duas questões seguintes pretendiam examinar o comportamento dos gerentes relativamente às *reviews online*, para não só perceber os motivos que os levam a monitorizar, como apurar o que fazem perante essa informação. A questão 13 visava identificar quais os aspetos que normalmente têm mais em consideração quando consultam as *reviews online*. As três questões posteriores tinham o propósito de tentar perceber qual o impacto das *reviews online* nas decisões de gestão operacional dos gerentes, sinalizando as alterações e os efeitos observados nos restaurantes resultantes da monitorização dos comentários. A penúltima questão centrou-se na concorrência, naquele sentido procurou-se perceber se os entrevistados têm por hábito consultar as *reviews online* de restaurantes concorrentes e o propósito dessa monitorização.

No final da entrevista foi dada a possibilidade aos participantes de acrescentarem informação que considerassem pertinente para o estudo e que, entretanto, não tivesse sido abordada. O guião contém ainda um conjunto de indicadores visando recolher importantes dados necessários para a caracterização sociodemográfica dos participantes.

#### **2.4. Procedimentos utilizados na recolha de dados**

Entre 15 e 30 de abril de 2020, período que antecedeu à elaboração do guião da entrevista, estabeleceram-se contactos com vários gerentes de restaurantes, no sentido de aquilatar o interesse e disponibilidade para participar nesta investigação. Tendo em conta que as empresas do setor da restauração encerraram as suas atividades no período compreendido entre os meses de março e abril desse ano, em consequência da Pandemia Covid-19, foi tomada a decisão de realizar as entrevistas no período pós-confinamento, de forma a conseguir recolher informação que também englobasse os efeitos da pandemia neste contexto.

Com o propósito de verificar a estrutura e clareza do guião, assim como perceber se o mesmo respondia aos objetivos da investigação, foram realizadas duas entrevistas pré-teste a dois gerentes de restaurantes na Região Oeste, ambos do sexo masculino. Visto que a primeira entrevista estava agendada para o dia 07 de julho, os dois testes piloto foram realizados na última semana do mês de junho. As entrevistas pré-teste foram cruciais para corrigir e afinar algumas questões, permitindo chegar à versão final do guião. Na prática, acrescentou-se uma questão ao guião pois, de forma espontânea, ambos os participantes criticaram negativamente as plataformas de *web user reviews* utilizadas na monitorização dos comentários e, por isso, considerou-se interessante solicitar recomendações para melhoria daquelas. Foi ainda necessário retificar uma questão relacionada com o impacto das *reviews* na gestão operacional dos restaurantes, dado que os entrevistados evidenciavam dificuldades em responder de forma objetiva ao propósito da referida questão.

Aquando dos contactos, uma grande parte dos entrevistados denotou alguma dificuldade no agendamento das entrevistas, afirmando ser reduzida a sua disponibilidade. Atendendo a que a disposição dos intervenientes deve ser um aspeto a ter em consideração nos procedimentos da recolha de dados (Ruquoy, 2005), nomeadamente o fator tempo, disponibilidade e interesse do participante em colaborar, ficou ao critério daqueles a escolha da data e local a reunir. Posto isto, entre 07 e 20 de julho de 2020 foram entrevistados nove gerentes do setor da restauração. Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente nos restaurantes dos próprios entrevistados, tendo sido realizadas várias deslocações a diferentes municípios da Região Oeste: Nazaré, Alcobaça, Bombarral, Peniche, Torres Vedras e Caldas da Rainha. De forma a privilegiar um ambiente tranquilo e sem interferências, as entrevistas foram concretizadas durante os dias da semana, entre as 15h e as 18h, período em que os restaurantes se encontram encerrados. As entrevistas tiveram uma duração média de 25 minutos, à exceção de duas entrevistas mais extensas que duraram sensivelmente 45 minutos.

Este tipo de entrevista semiestruturada trouxe alguma liberdade para conduzir o guião em função das respostas dos entrevistados, sendo que por diversas vezes, foi alterada a ordem das perguntas, atendendo à linha de raciocínio e de argumentação dos participantes.

A recolha de dados foi feita com o recurso à gravação na íntegra da entrevista e paralelamente de alguns apontamentos feitos, ainda que pontualmente, no guião impresso. No início de cada entrevista, houve o cuidado de solicitar o consentimento dos

participantes para se proceder à gravação do áudio, informando que a gravação seria apagada após a sua transcrição e, que os dados recolhidos apenas seriam utilizados no âmbito da investigação em curso, salvaguardando a confidencialidade dos mesmos. Assim sendo, foi apresentado a cada entrevistado um documento de consentimento informado que se encontra no Anexo 2.

## **2.5. Procedimentos utilizados na análise dos dados**

Considerando que a entrevista foi a técnica eleita para recolha de dados, procedeu-se a uma análise de conteúdo para tratamento dos dados obtidos.

Ao nível dos pressupostos metodológicos, “a análise de conteúdo pretende descrever situações, mas também interpretar o sentido do que foi dito” (Guerra, 2006, p. 69). De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo prevê três momentos cronológicos fundamentais: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, através da inferência e da interpretação.

Assim e numa primeira fase, a análise de dados incidiu na transcrição integral das entrevistas, visto ser o método mais eficiente e completo para tratar a informação recolhida (Günther, 2006). A transcrição foi seguida por uma leitura flutuante das entrevistas, com a demarcação dos discursos dos entrevistados, isolando-os, de modo a simplificar o processo de identificação de unidades de registo. Esta pré-análise permitiu explorar os temas que mais se enquadravam nos objetivos e finalidade do estudo, contribuindo assim para uma melhor interpretação dos significados que os participantes dão às suas ações.

Por conseguinte, deu-se início à construção da grelha de análise de conteúdo, constituída pelas categorias e respetivas subcategorias, unidades de registo e unidades de contexto. Através desta estruturação conseguimos ter uma visão holística da forma como os temas são abordados pelos entrevistados, evidenciando as diferenças e as semelhanças entre eles (Guerra, 2006).

Segundo Bardin (2011), as categorias podem ser definidas a *priori* pelo enquadramento teórico realizado ou a *posteriori* após a análise do conteúdo. Este estudo resultou de uma combinação entre um processo de categorização a *priori* e a *posteriori*. Por outras palavras, as temáticas abordadas na revisão da literatura permitiram adquirir conhecimento de capital importância para a produção de questões pertinentes para o

guião, assim como perceber quais seriam as categorias de análise, todavia, após a análise de conteúdo, emergiram outras categorias.

Concluída a divisão categorial e subcategorial, procedemos à escolha das unidades de registo de que Vala (1987, p.111) nos fala como sendo o “segmento de determinado conteúdo que se caracteriza colocando-o numa categoria”.

Na última coluna da grelha de análise de conteúdo, encontram-se as unidades de contexto que são definidas como “o segmento mais largo de conteúdo que o analista examina quando caracteriza uma unidade de registo” (Vala, 1987, p.111). Cada unidade de contexto diz respeito a expressões exatas veiculadas nos discursos dos entrevistados, inseridas numa ótica categorial e de frequência.

De forma a garantir o anonimato e privacidade, todos os dados referentes à identificação dos entrevistados foram omitidos na análise de conteúdo, tendo sido utilizados códigos de identificação (E1, E2, E3...E9).

### Capítulo III - Descrição e análise de resultados

No presente capítulo é feita uma descrição e análise dos resultados obtidos através da técnica de análise de conteúdo aplicada às 9 entrevistas realizadas, de onde emergiram as categorias, subcategorias e subsubcategorias a analisar de seguida. A grelha integral da análise de conteúdo encontra-se disponível para consulta no Anexo 4.

Na Tabela 2, apresenta-se uma síntese dos resultados globais, incluindo as categorias e subcategorias em análise, assim como a sua frequência absoluta. Com o intuito de contextualizar e exemplificar cada unidade de registo, será utilizada apenas uma unidade de contexto e a frequência absoluta dessa mesma unidade de registo.

Tabela 2 – Síntese das categorias e subcategorias da análise de conteúdo

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Freq</b>
Caracterização dos restaurantes	Características intrínsecas	37
	Fatores diferenciadores face a restaurantes concorrentes	27
Relação com a concorrência	Relação positiva	3
Responsabilidades e funções dos gerentes	Principais atividades e tarefas	29
	Principais preocupações enquanto gerentes dos restaurantes	9
Mudanças ocorridas nos restaurantes	Alterações nos restaurantes ao longo da sua existência	11
	Alterações nos restaurantes em consequência da Pandemia Covid-19 e das medidas impostas pelo governo	18
	Incumprimento das medidas impostas pela DGS	1
	Medidas adotadas pelos gerentes em consequência da Pandemia Covid-19	16
	Alterações nas funções e responsabilidade dos gerentes em consequência da Pandemia Covid-19	1
	Impacto da Pandemia Covid-19 nos restaurantes	5
Recolha de <i>feedback</i> dos clientes durante a experiência no restaurante	Frequência da recolha de <i>feedback</i> do cliente	8
	Responsável pela recolha de <i>feedback</i> durante e/ou após a refeição	18
	Razões para o gerente não recolher o <i>feedback</i> dos clientes	1
	Finalidades da informação recolhida do <i>feedback</i> dos clientes	18
	Incentivo à produção de <i>reviews online</i>	10

Presença dos restaurantes nas plataformas digitais	Plataformas digitais utilizadas para promover os restaurantes	22
	Conteúdos partilhados nas redes sociais e <i>site</i>	30
	Motivos para a não presença em diversas plataformas digitais	3
	Cuidados e preocupações com a presença digital	10
	Opinião sobre a utilidade das redes sociais como ferramenta de Marketing	5
	Alterações no uso das redes sociais dos restaurantes, devido à Pandemia Covid-19	3
Divulgação dos restaurantes em canais tradicionais	<i>Word-of-Mouth</i>	3
	<i>Mass media</i>	1
Processo de monitorização das <i>reviews online</i>	Plataformas digitais utilizadas para monitorizar as <i>reviews online</i>	29
	Responsável pela monitorização das <i>reviews online</i>	11
	Consulta das <i>reviews online</i> pelos funcionários	4
	Frequência de monitorização nas plataformas de <i>web user reviews</i>	10
	Frequência de monitorização nas redes sociais	14
	Alteração de comportamento face à monitorização das <i>reviews online</i> no Tripadvisor	5
	Diferença na monitorização realizada nas <i>plataformas de web user reviews</i> e nas redes sociais	5
	Alterações no processo de monitorização das <i>reviews online</i> , devido à Pandemia Covid-19	8
	Atitude relativamente às plataformas de <i>web user reviews</i>	Opinião acerca da Plataforma Tripadvisor
Recomendações para melhoria do funcionamento do Tripadvisor		8
Opinião positiva sobre o funcionamento do Google My Business		2
Influência da Plataforma Google My Business no processo de escolha do restaurante		1
Reconhecimento da importância do Google My Business		1
Análise do conteúdo dos comentários sobre os restaurantes em <i>social media</i>	Temas mais referidos nos comentários	19
	Aspetos mais valorizados nos comentários	16
	Aspetos desvalorizados nos comentários	3
	Diferença na atribuição de importância aos comentários produzidos em distintas plataformas digitais	8

Alterações no conteúdo dos comentários em consequência da Pandemia Covid-19	Alterações dos assuntos produzidos nos comentários no pós-confinamento	3
	Ausência de comentários nas plataformas digitais no pós-confinamento	5
Resposta e reações às <i>reviews online</i>	Frequência de resposta às <i>reviews online</i>	7
	Alteração de comportamentos face à resposta às <i>reviews online</i>	4
	Reações aos comentários	7
Motivos para a monitorização e resposta aos comentários	Motivos para ter deixado de responder a alguns comentários	2
	Motivos para não responder aos comentários	5
	Motivos para responder aos comentários negativos	7
	Motivos para monitorizar as <i>reviews online</i>	12
Finalidades da informação recolhida das <i>reviews online</i>	Utilização da informação monitorizada	6
Utilização das <i>reviews online</i> nas decisões de gestão operacional dos gerentes	Impacto das <i>reviews online</i> nas decisões de gestão operacional	11
	Alterações observadas nos restaurantes resultantes da monitorização das <i>reviews online</i>	15
	Efeitos decorrentes das alterações produzidas	8
Processo de monitorização das <i>reviews online</i> de restaurantes concorrentes	Plataformas digitais utilizadas	10
	Frequência de monitorização	9
Motivos relacionados com a monitorização <i>reviews online</i> de restaurantes concorrentes	Motivos para monitorizar as <i>reviews online</i> da concorrência	6
	Motivos para não monitorizar as <i>reviews online</i> da concorrência	2

### 3.1. Caracterização dos restaurantes

A análise dos resultados inicia-se com a categoria - Caracterização dos restaurantes - cujos gerentes participaram no presente estudo, podendo ser visualizada na Tabela 3. Esta categoria envolve aspetos relacionados com as características intrínsecas dos estabelecimentos de restauração e os seus fatores diferenciadores face à concorrência.

Ao caracterizar os restaurantes da presente investigação, observa-se que com exceção de 2 restaurantes com atividade há 12 anos, os restantes têm mais de duas décadas, sendo que o mais recente tem 12 anos e o mais antigo conta com 50 anos. Todos estes estabelecimentos resultaram de uma iniciativa empreendedora desenvolvida pelas famílias dos proprietários, mantendo desde sempre o mesmo tipo de gestão familiar. A título de exemplo, o E1 refere que “(o restaurante) era dos meus avós, passou para os

filhos e agora é dos netos”. Relativamente à tipologia, os estabelecimentos de restauração comungam de idêntica tipologia, nomeadamente a cozinha tradicional portuguesa, como refere o E6 “O nosso foco esteve sempre direcionado para os sabores tradicionais da cozinha portuguesa”.

De seguida, quando questionados relativamente ao que os distingue dos restaurantes concorrentes, foram vários os aspetos identificados. Com 13 menções, a qualidade do serviço, sobretudo a simpatia dos recursos humanos, bem como a qualidade dos produtos, foram assumidos como os principais fatores diferenciadores. Com menos relevância, surgiram outros elementos, tais como a técnica de confeção de alimentos e empratamento dos mesmos, a identidade do restaurante, as instalações, a extensão da carta de vinhos, os fornecedores locais e a localização do estabelecimento.

Neste contexto, um dos entrevistados afirma que se diferencia da concorrência pelo facto de ter uma loja *Gourmet* associada ao restaurante, atributo que refere ser único, mencionando ser ainda um dos pioneiros no setor da restauração em Portugal na utilização de um sistema CRM para fidelizar os clientes.

Tabela 3 – Categoria: Caracterização dos restaurantes

Subcategoria	Subsubcategoria	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplo)	Freq
Características intrínsecas dos restaurantes	Percurso histórico	Ano de fundação	“Este restaurante foi criado em 1986”	8
		Fundadores	“era dos meus avós, passou para os filhos e agora é dos netos”	9
		História	“Começou por ser um estabelecimento muito pequeno, composto apenas por um hall de entrada, onde o meu avô vendia pão, depois passou a vender cerveja à pressão, e mais tarde transformou-se neste restaurante”	5
		Gestão familiar	“Este restaurante tem origem familiar”	4
	Tipologia	Restaurante tradicional	“É um restaurante tradicional português”	3
	Orientação Gastronómica	Pratos focados na cozinha tradicional portuguesa	“cozinha tradicional portuguesa, para quem tem saudades da comida mãe”	8

Subcategoria	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplo)	Freq
Fatores diferenciadores face a restaurantes concorrentes	Qualidade do serviço	“Basicamente diferenciamos-nos pela qualidade do serviço”	6
	Qualidade dos produtos	“Procuramos ter os melhores produtos do mercado”	7
	Técnica de confeção dos alimentos	“por grelharmos o peixe fresco no carvão à frente do cliente, onde nenhum dos meus concorrentes tem esse tipo de serviço”	3
	Localização	“a nossa localização, pois estamos no melhor local da Foz do Arelho, mais elevado, perto do mar e onde se pode ter uma perspetiva totalmente diferente da nossa concorrência”	1
	Identidade	“O que diferencia este restaurante de todos os outros é sem dúvida o facto de ser um espaço com muita idade, com uma história pesada”	2
	Fornecedores locais	“Também nos diferenciamos por estarmos ligados à lota de Peniche e a vários fornecedores de marisco da área geográfica”	1
	Instalações	“o nosso restaurante é pequenino, mas confortável”	2
	Extensa carta de vinhos	“Nós também nos diferenciamos pela aposta que temos em marcas de vinho que é muito extensa”	1
	Técnica de empratamento	“apresentamos pratos da cozinha regional, mas com algum requinte no empratamento”	2
	Loja Gourmet	“Ah, temos uma coisa que nenhum dos concorrentes tem! Como pode ver, temos à entrada do restaurante, uma loja Gourmet, com uma grande seleção de produtos e sabores tradicionais, vinhos de renome, livros e acessórios. Era uma sala de espera que se tornou numa loja, em que o cliente pode comprar recordações”	1
	Sistema de <i>CRM (Customer Relationship Management)</i> para fidelização de clientes	“Posso dizer que me diferencio dos meus concorrentes, porque tenho um programa com uma base de clientes, a quem dou um vale de descontos, até fui um dos pioneiros em Portugal (...)”	1

### 3.2. Relação com a concorrência

Ao analisar o conteúdo das entrevistas, constatou-se que um aspeto que se destaca acerca da concorrência é a aparente relação positiva entre os gerentes, como pode ser observado na Tabela 4, pois foram vários os entrevistados que confessaram que não tinham

concorrentes, mas sim amigos ou colegas de profissão, tal como ilustra o E7 ao dizer “Sinceramente, eu não considero que tenha concorrentes, mas sim amigos”.

Tabela 4 – Categoria: Relação com a concorrência

Subcategoria	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplo)	Freq
Relação positiva	Relação de amizade	“Sinceramente, eu não considero que tenha concorrentes, mas sim amigos”	3

### 3.3. Responsabilidades e funções dos gerentes

Na Tabela 5 respeitante à categoria - Responsabilidades e funções dos gerentes - podem ser consultadas as principais atividades e tarefas que estes entrevistados desenvolvem no seu dia-a-dia, assim como as suas principais preocupações enquanto gerentes dos restaurantes.

Entre as 10 unidades de registo distintas, verifica-se que a realização de compras para o restaurante é a tarefa diária predominante, sendo ilustrada pela afirmação de um participante “O nosso dia-a-dia é feito em compras” (E4). De seguida, com 3 menções cada, surgem funções como a gestão e faturação de encomendas, controlo do *stock* e da carta de vinhos e, ainda, a coordenação e motivação dos recursos humanos. Também, com 3 referências, percebemos que as suas rotinas matinais se iniciam cedo “O nosso dia-a-dia, começa bem cedinho, aí pelas 08h da manhã na época baixa e 07h da manhã na época alta” (E4). Para além destas funções, surgem outras atividades com menor número de menções que podem ser consultadas no Anexo 4, como: a limpeza e manutenção do espaço, o apoio na cozinha, a elaboração da ementa diária, a relação com os clientes, a gestão de conflitos dos recursos humanos, a produção de conteúdos para as redes sociais e a gestão de *e-mails*. Estes dados destacam a polivalência que os gerentes do setor da restauração evidenciam atualmente.

Quanto às principais preocupações enquanto gerentes de um restaurante, 5 entrevistados elegeram a “satisfação dos clientes”, como a preocupação fulcral para o sucesso das suas atividades profissionais. A título de exemplo: “A minha principal preocupação é a satisfação do cliente, nunca baixar os padrões de qualidade para que o cliente saia sempre com vontade de voltar”. Encontrar os melhores produtos do mercado, foi também considerada, por 3 entrevistados, uma preocupação crítica “a gestão da compra é um ponto fundamental, encontrar os melhores produtos é sem dúvida uma enorme

preocupação” (E6). Um dos entrevistados refere que a dedicação ao seu negócio é total e, por isso, preocupa-se, de igual modo, com todas as diferentes operações no restaurante.

Tabela 5 – Categoria: Responsabilidades e funções dos gerentes

Subcategoria	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplo)	Freq
Principais atividades e tarefas	Rotinas e horários	“O nosso dia-a-dia, começa bem cedinho, aí pelas 08h da manhã na época baixa e 07h da manhã na época alta”	3
	Realização de compras	“O meu dia-a-dia passa por fazer compras e escolher o melhor produto”	5
	Gestão e faturação de encomendas	“faço miniconferências diárias das faturas que chegam face às encomendas, porque sou eu que as faço e são me entregues a mim”	3
	Controlo do <i>stock</i> e da carta de vinhos	“gerir a carta de vinhos porque a nossa carta é digital, e eu vou mudando diariamente”	3
	Coordenar e motivar os recursos humanos	“Outra das minhas maiores funções é incentivar os meus funcionários a serem, todos os dias, um bocadinho melhores, pois a motivação deles reflete-se na produtividade e qualidade do serviço”	3
Principais preocupações enquanto gerentes dos restaurantes	Preocupação com a satisfação dos clientes	“A minha principal preocupação é a satisfação do cliente, nunca baixar os padrões de qualidade para que o cliente saia sempre com vontade de voltar”	5
	Encontrar os melhores produtos do mercado	“Garantir a qualidade dos produtos é a principal preocupação”	3
	Preocupação acrescida com todas as operações no restaurante	“Eu preocupo-me com tudo, isto é a minha casa e não o meu emprego, por isso a dedicação é total e a preocupação é permanente”	1

### 3.4. Mudanças ocorridas nos restaurantes

Na categoria associada às mudanças ocorridas nos restaurantes, exibida na Tabela 6, procurou-se conhecer quais as alterações verificadas ao longo da história dos restaurantes, e entender a evolução daqueles. Ainda nesta categoria, surgem outras subcategorias de análise que abordam temáticas como as alterações realizadas nos estabelecimento de restauração, em consequência da Pandemia Covid-19 e das medidas impostas pelo governo.

Ao longo dos diferentes períodos de atividade foram elencadas diversas mudanças em 6 dos 9 restaurantes, tais como remodelações nas instalações (6), especificamente obras de requalificação e *refresh* na decoração dos espaços, mudanças na identidade visual através

da alteração do logótipo (1) e alterações no menu (3), quer pelo reajustar da carta em função dos custos operacionais da cozinha quer pela rotatividade do menu. Um dos entrevistados afirmou que o seu restaurante está em constante evolução: “o restaurante está sempre a evoluir em tudo, nunca está igual” (E6).

Tabela 6 – Categoria: Mudanças ocorridas nos restaurantes

Subcategoria	Subsubcategoria	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Freq
Alterações nos restaurantes ao longo da sua existência	Remodelações nas instalações	Obras de requalificação	“há 4 anos fizemos uma obra, onde destruimos todo o restaurante e voltámos a recuperá-lo”	5
		<i>Refresh</i> na decoração	“Esta decoração da casa já existia há muitos anos, e como estão sempre a aparecer coisas novas, apesar de sermos um restaurante antigo, também não convém ficarmos para trás e vamos alterando pequenas coisas na decoração, mas sempre a pensar no tipicismo da casa”	1
	Alterações na identidade visual	<i>Rebranding</i> - alteração do logótipo	“fizemos esta nova imagem, ou seja, o logótipo em vez de ser às cores passou a ser preto e branco, o que confere mais requinte à casa”	1
	Alterações no menu	Reajuste da carta em função dos custos da cozinha	“Anteriormente, tínhamos alguns pratos que, hoje em dia ainda temos, mas acabámos por reduzir muito a carta e direccionámos mais em função dos custos da cozinha”	1
		Rotatividade da ementa	“Não temos um menu muito grande, mas vamos variando a carta”	2
	Continuidade da mudança	Restaurante em constante evolução	“o restaurante está sempre a evoluir em tudo, nunca está igual”	1
Alterações nos restaurantes em consequência da Pandemia Covid-19 e das medidas impostas pelo governo	Alterações de âmbito geral impostas pela DGS	Geral	“tivemos de fazer todas as alterações que nos foram exigidas pela DGS”	2
	Alterações na lotação do restaurante	Redução da capacidade máxima do estabelecimento	“A redução dos lugares para 50%”	4
		Limite máximo de pessoas por mesa	“não pode haver mesas superiores a 10 pessoas, todas as mesas devem ser coabitantes, ou seja, têm de ser do mesmo agregado familiar”	1
	Alterações na limpeza/higiene das instalações	Reforço das medidas de higienização	“neste momento, de 15 em 15 minutos, limpamos as bancadas com desinfetante”	7
	Uso de máscara	Obrigatoriedade do uso de máscara	“uso obrigatório de máscara durante a circulação no espaço”	2

Incumprimento das medidas impostas pela DGS		Desvalorização da obrigatoriedade do uso de máscara	“sinceramente não sou muito rigoroso com as pessoas que não usam máscara, acabo por facilitar um pouco isso”	1
Medidas adotadas pelos gerentes em consequência da Pandemia Covid-19	Recursos humanos	Redução do número de recursos humanos	“temos 3 pessoas em <i>lay-off</i> total e outros 3 em <i>lay-off</i> de 50%”	2
		Alteração das rotinas dos funcionários	“Sempre que vamos a uma pausa, à casa de banho ou fumar, trocamos a farda pela roupa da rua e pelos sapatos do exterior”	3
		Formação dos recursos humanos	“Todos os funcionários receberam formação, para saberem lidar com esta nova realidade”	1
	Menu	Redução da carta	“com o covid, estamos com uma redução da carta na ordem dos 40%”	2
		Criação do menu digital	“Tivemos de nos adaptar à realidade, criámos um menu digital”	2
	Clientes	Alteração na relação de proximidade com os clientes	“Antes dávamos muito beijinhos e abraçinhos a clientes que chegavam de Londres e da Alemanha e agora é tudo diferente, não podemos fazer nada disso”	1
		Maior preocupação com a exigência dos clientes	“Temos maior cuidado em relação aos clientes, pois agora o cliente observa-nos muito mais do que observava, e só vai voltar se sentir-se seguro”	2
	Custos dos produtos	Preocupação acrescida com os custos das matérias-primas	“Tentamos comprar uma qualidade melhor ou tão boa como a que já comprávamos, mas comecei a pesquisar melhores preços, pois temos de ir buscar esta perda a algum lado e, neste caso teve de ser nas compras”	3
	Alterações nas funções e responsabilidades dos gerentes		Acréscimo de funções	“A única alteração foi ter de retomar tudo como era antigamente, ou seja, eu deixo de ser só gerente para passar a estar mais tempo a fazer comida, em conjunto com o chefe de cozinha”
Impacto da Pandemia Covid-19 nos restaurantes	Impacto reduzido	Pandemia com impacto menor no negócio	“nós estamos numa situação positiva, devemos estar a fazer 70% daquilo que fazíamos para trás, que já é um nível bem elevado”	2
	Impacto elevado	Diminuição do número de clientes	“após a quarentena, temos muito menos clientes”	3

Na análise das entrevistas, emergiram vários fatores que denotam o impacto que a Pandemia Covid-19 teve neste setor de atividade. Em Maio de 2020, período que antecedeu a realização das entrevistas, a Direção-Geral da Saúde (DGS) impôs aos

estabelecimentos de restauração e bebidas um conjunto de medidas a adotar para a prevenção e diminuição da transmissão da Covid-19. Entre as várias medidas impostas pela DGS, refletidas na Tabela 6, os entrevistados destacaram a redução da capacidade máxima do estabelecimento “tirámos cerca de 40 lugares” (E9), o reforço das medidas de higienização “desinfeção das mesas com álcool” (E1), a obrigatoriedade do uso de máscara “(...) as pessoas têm de circular de máscara” (E4) e um limite máximo para o número de pessoas por mesa “não pode haver mesas superiores a 10 pessoas, todas as mesas devem ser coabitantes, ou seja, têm de ser do mesmo agregado familiar” (E4). Ainda neste âmbito, verifica-se que, à data da entrevista, um dos gerentes não estava a cumprir com os regulamentos, pois estava a desvalorizar o uso obrigatório da máscara, referindo que “sinceramente não sou muito rigoroso com as pessoas que não usam máscara, acabo por facilitar um pouco isso” (E2).

De forma a se adaptarem às novas regras de funcionamento devido à Pandemia Covid-19, os participantes adotaram, por iniciativa própria, algumas ações distintas das preconizadas pela DGS, conforme Tabela 6. Analisando, em primeiro lugar, os recursos humanos, constata-se a redução do número de funcionários, a alteração das suas rotinas diárias, bem como a sua formação, de modo a conseguirem responder a esta nova realidade. Como exemplo, o E4 referiu que “Em relação às práticas do pessoal trabalhador, nós estamos a utilizar uma farda diária, não chegamos fardados de casa e, por isso, trocamos antes de chegar ao serviço”.

Relativamente às alterações no menu, a análise realizada evidencia a redução dos pratos da carta “com o COVID, estamos com uma redução da carta na ordem dos 40%” (E6) e a criação do menu digital “tivemos de nos adaptar à realidade, criámos um menu digital” (E3). Foram também mencionadas, por 3 participantes, alterações na relação com os clientes, não só pela diminuição dos momentos de proximidade, como uma maior preocupação com as exigências destes. Exemplo disso é a afirmação de um dos entrevistados: “Temos um maior cuidado em relação aos clientes, pois agora o cliente observa-nos muito mais do que observava anteriormente, e só vai voltar se sentir-se seguro” (E8). Ainda, neste contexto, alguns participantes referiram que passaram a ter uma preocupação acrescida com os custos das matérias-primas, algo que não se verificava antes da pandemia, como indica o E9: “Nós estávamos numa fase que recebíamos os produtos e não olhávamos para os preços, mas, neste momento, sou obrigado a preocupar-me com isso”. Para além destas, foram adotadas outras medidas, com menor número de

menções, que podem ser analisadas no Anexo 4, como sejam o serviço *take-away* e as entregas ao domicílio, as alterações no horário de funcionamento, alterações no sistema de reservas, passando a ser exigido um agendamento prévio para reserva de lugares, a alteração no processo de colocação das mesas e a seleção rigorosa das empresas fornecedoras.

No que diz respeito às eventuais alterações nas funções e responsabilidades dos gerentes, apenas o E7 refere ter alterado a normalidade da sua atividade, registando um acréscimo de funções “A única alteração foi ter de retomar tudo como era antigamente, ou seja, eu deixo de ser só gerente para passar a estar mais tempo a fazer comida, em conjunto com o chefe de cozinha”.

Por último, em relação ao impacto provocado pela Pandemia Covid-19, constata-se que apenas o E2 referiu que a pandemia não teve um grande impacto na sua atividade profissional, afirmando que “inicialmente, pensámos que ia ser pior”; “estamos numa situação positiva, devemos estar a fazer 70% daquilo que fazíamos para trás, que já é um nível bem elevado” (E2). O mesmo não aconteceu com os E1, E4 e E9 que referem ser menor a afluência dos clientes, o que significa um maior impacto da pandemia nas suas atividades profissionais. A título de exemplo, “após a quarentena, temos muito menos clientes” (E4).

### **3.5. Recolha de *feedback* dos clientes durante a experiência no restaurante**

Na Tabela 7 apresentamos os resultados referentes à recolha do *feedback* dos clientes, enquanto estes se encontram no interior do restaurante.

Observando a categoria - Recolha de *feedback* dos clientes durante a experiência no restaurante -, constata-se que recolher a opinião dos clientes presencialmente é uma prática bastante valorizada pelos gerentes da amostra, dado que 8 dos 9 participantes mencionaram que procuram sistematicamente conhecer o *feedback* dos seus clientes, nomeadamente quando estes ainda se encontram no estabelecimento, tal como ilustra o E9: “o cliente não sai daqui sem sabermos a sua opinião de como correu a refeição”.

Relativamente ao responsável pela recolha do *feedback* dos clientes, com exceção do E5, que refere não ter disponibilidade para assumir tal responsabilidade, pois passa a maior parte do tempo na cozinha, nos restantes restaurantes os gerentes não só dizem assumir essa função, como incentivam os colaboradores do restaurante a procurarem saber a

opinião dos clientes durante e/ou após a refeição. A título de exemplo: “os funcionários é que tratam dessa parte. Costumo dizer que os funcionários que estão na sala são os nossos olhos e os nossos ouvidos” (E5).

Um dos aspetos pertinentes relativamente à informação reunida do *feedback* dos clientes passa por apurar a sua finalidade de uso, como refletido na Tabela 7. Com 5 referências, é visível que o *feedback* recolhido, independentemente da sua valência, é utilizado para melhorar as ações praticadas no restaurante e evoluir de forma contínua, tal como indica um dos gerentes “É sempre bom ver o *feedback* e cada crítica, seja ela boa ou má, para tentarmos evoluir” (E1). Particularmente, quando se trata de críticas negativas, a maior parte dos gerentes (5), utiliza a informação transmitida pelos clientes para corrigir eventuais erros, evitando a sua repetição, como exemplifica o E6 “Nós tentamos controlar as insatisfações para que não voltem a acontecer”. Quando as críticas negativas estão relacionadas com a comida, 2 gerentes dizem remeter a informação para os responsáveis pela cozinha, sendo que o E3 afirma que, se necessário, refaz o prato para o cliente.

Com apenas uma referência cada, observa-se que o E9 utiliza o *feedback* dos clientes para evoluir e crescer profissionalmente, enquanto o E1 refere que perante críticas positivas não realiza qualquer ação “se (a opinião) for boa, não faço nada”, e temos ainda o E7 que elabora relatórios e posteriormente reuniões para, de acordo com o *feedback* dos clientes, perceber o que realmente aconteceu. É de referir que o E5 nem sempre valoriza o *feedback* dos seus clientes, pois sempre que reconhece que as opiniões destes são pertinentes faz por melhorar os seus serviços, contudo, quando considera que o cliente não tem razão, desvaloriza o *feedback*, acrescentando que “Umás opiniões nem ligo nenhuma, porque já aprendi ao longo destes anos que não se consegue agradar a gregos e a troianos”. As repercussões parecem ser idiossincráticas dado que cada entrevistado apresenta um comportamento peculiar face à utilização do *feedback* dos clientes.

Ainda no âmbito da análise da Tabela 7, surge a subcategoria “Incentivo à produção de *reviews online*”. Cinco dos entrevistados quando questionados se em algum momento já haviam incentivado a partilha de comentários sobre o seu restaurante nas plataformas digitais, responderam que nunca o fizeram e houve até quem achasse tal prática um pouco descabida, chegando a afirmar que “(...) não faz qualquer sentido. O cliente deve fazer uma crítica de livre vontade” (E9). Em sentido inverso, o E4 incentiva a produção de comentários nas plataformas de *web user reviews* sempre que os clientes partilham uma opinião positiva sobre o restaurante, nomeadamente no Tripadvisor.

Já o E8, embora não estimule diretamente a publicação de *reviews*, referiu que tem por hábito informar os clientes que o restaurante está presente nas plataformas digitais, sobretudo no Google My Business e no Tripadvisor. Por outro lado, o E2 admitiu que, no início de atividade do restaurante, não só pediu aos amigos para processarem comentários acerca do seu estabelecimento no Tripadvisor, como solicitou comentários de favor, referindo que “no início quando apareceu o Tripadvisor comprámos meia dúzia de clientes (risos), mas depois nunca mais solicitámos isso” (E2).

Ainda neste contexto, o E3 confessou ter solicitado, uma única vez, um comentário para repor a verdade face a uma situação em que determinados clientes produziram uma *review* no Tripadvisor reproduzindo um episódio que não correspondia exatamente à realidade ocorrida durante uma refeição no seu restaurante. Por conseguinte, pediu a um grupo de clientes que presenciou o sucedido, que produzissem e partilhassem um comentário no Tripadvisor que repusesse a verdade dos factos.

Tabela 7 – Categoria: Recolha de *feedback* dos clientes durante a experiência no restaurante

Subcategoria	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplo)	Freq
Frequência da recolha de <i>feedback</i> do cliente	Elevada	“Sim, o cliente não sai daqui sem sabermos a sua opinião e como correu a refeição”	8
Responsável pela recolha de <i>feedback</i> durante e/ou após a refeição	Gerentes	“Eu (gerente) tento saber se o que estamos a colocar no prato do cliente é do seu agrado”	8
	Funcionários incentivados pelos gerentes	“os funcionários têm ordens para estarem constantemente a perguntar ao cliente se está tudo ao seu gosto, acho que é o mínimo que podemos fazer”	10
Razões para o gerente não recolher o <i>feedback</i> dos clientes	Indisponibilidade por falta de tempo	“Eu não saio da cozinha para ir perguntar aos clientes se estão a gostar, eu não tenho tempo para isso”	1
Finalidades da informação recolhida do <i>feedback</i> dos clientes	Utilização da opinião do cliente para melhorar e evoluir de forma contínua	“Nós aproveitamos todo o <i>feedback</i> pois é o que nos faz evoluir”	5
	Elaboração de relatórios de desempenho operacional	“Faço relatórios e mais tarde reuniões, para saber o que se passou e não passou e o porquê”	1
	Desvalorização da opinião do cliente	“não ligo, até porque ou acho que as pessoas não têm razão em certas situações ou porque não é aquele caminho que eu quero seguir”	2
	Ausência de ação perante <i>feedback</i> positivo	“se (a opinião) for boa, não faço nada”	1

Finalidades da informação recolhida do <i>feedback</i> dos clientes	Utilização das críticas negativas para corrigir eventuais erros, evitando a sua repetição	“Nós tentamos controlar as insatisfações para que não voltem a acontecer”	5
	Papel das críticas na evolução profissional	“A crítica má nem sempre significa que é destrutiva, até acaba por nos ajudar a crescer”	1
	<i>Feedback</i> negativo sobre a comida, remetido para a cozinha	“Com essa informação, passamos ao departamento responsável, por exemplo, se for uma questão de comida passamos à cozinha”	3
Incentivo à produção de <i>reviews online</i>	Nunca incentivaram um comentário <i>online</i>	“Nunca, não faz qualquer sentido. O cliente deve fazer uma crítica de livre vontade”	5
	Não incentiva diretamente, mas informa que estão presentes nas plataformas de <i>web user reviews</i>	“Pode dar-se o caso de o cliente estar mesmo muito satisfeito e mostrar vontade de querer agradecer de alguma forma e aí informamos que estamos presentes em algumas plataformas, como o caso da Google e o Tripadvisor. Apenas informamos, diretamente não pedimos”	1
	Incentiva, com frequência, os clientes a partilharem comentários nas plataformas de <i>web user reviews</i>	“Muitas vezes. Principalmente quando eles falam bem (risos). Dizem imensas vezes, que este é o restaurante preferido deles no mundo e eu digo, por favor faz um comentário no Tripadvisor e eles dizem, ‘ah, mas vocês precisam?’ E nós dizemos: claro”	1
	Solicitação de comentários de favor	“no início quando apareceu o Tripadvisor comprámos meia dúzia de clientes (risos), mas depois nunca mais solicitámos isso”	1
	Solicitou aos amigos para comentarem no Tripadvisor	“Bem honestamente, nem sabíamos bem como aquilo (Tripadvisor) funcionava e pedimos a 3 amigos para irem lá comentar”	1
	Solicitou um comentário <i>online</i> , em sua defesa, aos clientes que testemunharam a situação	“Só uma vez, quando tive um cliente que tinha um bebé a chorar durante 2h30, em que não fazia nada e até ignorava. Nós perguntamos se queria que levássemos o bebe um bocadinho lá fora, ele levou muito a mal e foi criticar no Tripadvisor, afirmando que o expulsámos. Desta forma, pedi aos clientes, que tinham assistido ao episódio, para irem à plataforma comentarem que a situação era mentira”	

### 3.6. Presença dos restaurantes nas plataformas digitais

Seguidamente, na Tabela 8 analisamos a presença dos restaurantes na esfera digital, enquanto estratégia de divulgação e comunicação com o seu público.

Começando por analisar a subcategoria “Plataformas digitais utilizadas para promover os restaurantes”, verifica-se que o Facebook (9) e o Instagram (6) são as plataformas privilegiadas na comunicação digital destes estabelecimentos. É de salientar a predominância das redes sociais, como ferramenta de marketing, em contexto de divulgação, dado que todos os restaurantes se encontram presentes no Facebook. Para além das redes sociais, são ainda 4 os restaurantes que fazem ações de divulgação nos seus próprios *sites*. Embora com menos frequência (2 menções) surge a plataforma de *web user reviews* Google My Business e, com uma referência, o Pinterest, ainda que o E4 refira que não está a alimentar muito esta rede.

Houve ainda quem referisse, de forma espontânea, haver motivos para a não presença nalgumas plataformas, como pode ser observado na Tabela 8. Alguns respondentes (2) não criaram um *website* para o seu restaurante, referindo que tal não confere valor ao negócio, sendo que um deles menciona que “Não temos site porque na minha opinião não traz grandes vantagens para o restaurante” (E5). Adicionalmente o E4 afirma que não promove o seu estabelecimento no Twitter pois, na sua ótica, é uma rede social que não se adequa ao setor da restauração.

No que concerne aos conteúdos partilhados *online*, elencados na Tabela 8, as fotografias assumem o maior protagonismo, com todos os entrevistados a mencionarem que partilham fotografias de pratos nas redes sociais e no *site*. Além destas, também publicam fotografias de vinhos, de eventos, de clientes, particularmente figuras públicas, fotografias institucionais e das instalações. Embora com menos frequência, também foram elencados, por ordem decrescente, artigos de imprensa para divulgação dos restaurantes, informações institucionais, vídeos do ambiente do restaurante e de eventos, prémios e certificados, *stories* no Instagram sobre as condições climáticas na zona onde fica situado o restaurante, ementa diária e *emojis* criativos.

Em termos de cuidados associados à presença digital, a qualidade das fotografias, assim como a criatividade e qualidade dos conteúdos no geral, assumem-se como as principais preocupações aquando da publicação de conteúdos. Ainda que, com apenas um registo, surge a referência a outros cuidados, como a seletividade dos conteúdos, e que

objetivamente passa por evitar publicar conteúdo de forma indiscriminada. A frequência de publicação e a relevância dos conteúdos são também aspetos a considerar, por 2 entrevistados, para uma adequada comunicação com o público. Adicionalmente, 2 dos 9 entrevistados demonstraram não ter qualquer critério relativamente à presença digital. No entanto, um deles reconhece que deveria dar mais importância “por acaso devia preocupar-me mais do que aquilo que me preocupa, inclusive, publicar mais conteúdos no Facebook” (E6).

Tabela 8 - Categoria: Presença dos restaurantes nas plataformas digitais

Subcategoria	Subsubcategoria	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplo)	Freq
Plataformas digitais utilizadas para promover os restaurantes	Redes sociais	Instagram	“Nós estamos presentes no Instagram”	6
		Facebook	“Nós temos Facebook”	9
		Pinterest	“no Pinterest, mas não estamos a alimentar muito esta rede social”	1
	Plataformas de <i>web user reviews</i>	Google My Business	“Google +”	2
	<i>Website</i>	<i>Site</i> do restaurante	“temos um site”	4
Motivos para a não presença em diversas plataformas digitais	Motivos para não criar um <i>site</i>	Ausência de reconhecimento do valor de um <i>site</i>	“Não temos site porque não minha opinião não traz grandes vantagens para o restaurante”	2
	Motivos para não utilizar o Twitter	Twitter visto como uma rede social que não acrescenta valor ao restaurante	“não temos Twitter porque não se adequa ao setor da restauração”	1
Conteúdos partilhados nas redes sociais e <i>site</i>	Fotografias	Fotografias de pratos do restaurante	“Coloco fotos de comida, principalmente quando faço novos pratos”	9
		Fotografias de vinhos	“(partilho fotografias) quando tenho novas marcas de garrafas de vinho”	2
		Fotografias de eventos	“Por exemplo, todos os sábados, trouxemos os donos ou representantes de quintas de vinho até cá, para apresentarem os seus produtos e colocávamos fotografias nas nossas redes sociais”	1
		Fotografias de clientes	“Também publicamos fotografias com aquela malta conhecida, normalmente figuras públicas que nos visitam”	2
		Fotografias institucionais	“Também publicamos fotos institucionais	1
		Fotografias das instalações	“(fotografias) do ambiente do restaurante”	1
	Vídeos	Vídeos do ambiente do restaurante	“mini vídeos sobre o espaço”	2
		Vídeos de eventos	“(vídeos sobre) algum evento que esteja a decorrer no restaurante”	1

Conteúdos partilhados nas redes sociais e <i>site</i>	Instagram stories	<i>Stories</i> sobre a meteorologia da localização do restaurante	“Fazemos <i>stories</i> para mostrar como está o tempo na praia da Foz do Arelho”	1
	Prémios e certificados	Recompensas alcançadas pelos restaurantes	“Também partilhamos prémios e certificados que recebemos”	2
	Artigos de imprensa	Artigos em jornais e revistas para promoção dos restaurantes	“Também gostamos de partilhar, artigos onde o nosso restaurante é recomendado, nomeadamente no guia “Boa cama boa mesa”	3
	Ementa	Ementa diária	“Basicamente os conteúdos que colocamos online são a ementa do dia”	1
	Informações institucionais	Informações sobre o contacto, horário de funcionamento, período de férias	“algumas informações mais válidas, como o contacto e horário para reservas”	3
	<i>Emojis</i> criativos	<i>Emojis</i> com o logotipo do restaurante, alusivos a datas comemorativas	“partilhamos uma coisa engraçada, que é o Promoji, que são <i>emojis</i> que fazemos com a Profresco (logótipo do restaurante) (...) Profresco a dançar e a beber champanhe, para atrair pessoas para um evento”	1
Cuidados e preocupações com a presença digital		Qualidade das fotografias	“Basicamente, que a fotografias sejam bastante atrativas, para que as pessoas vejam e queiram provar”	3
		Seletividade dos conteúdos	“Tenho o cuidado de não publicar tudo e mais alguma coisa”	1
		Frequência de publicação	“não publico conteúdos todos os dias para não aborrecer os seguidores da página”	1
		Criatividade e qualidade dos conteúdos	“A nossa maior preocupação é qualidade dos conteúdos, pois não faz sentido publicar conteúdos online que não tenham máxima qualidade”	2
		Relevância dos conteúdos enquanto ferramenta de comunicação	“Tentamos ter algum cuidado no tipo de conteúdo que publicamos, porque hoje em dia, é uma ferramenta que tem de ser bem trabalhada”	1
		Ausência de critérios relativamente à presença digital	“Não tenho muito cuidado com o que publico <i>online</i> ”	2
Opinião sobre a utilidade das plataformas digitais como ferramenta de Marketing		Valorização das redes sociais para acrescentar visibilidade aos restaurantes	“Sinto que as redes sociais acabam por trazer muito retorno ao restaurante”	2
Alterações no uso das redes sociais dos restaurantes devido à Pandemia Covid-19	Alterações no uso das redes sociais durante o confinamento - primeira vaga	Reforço da presença digital nas redes sociais	“confesso que começámos a insistir mais e a ter uma participação muito mais intensa nas redes sociais, até porque aproveitámos o tempo que as pessoas estiveram confinadas”	1

Alterações no uso das redes sociais dos restaurantes devido à Pandemia Covid-19	Alterações no uso das redes sociais pós-confinamento - primeira vaga	Maior preocupação em partilhar conteúdos	“quando reabrimos pedi à Mariana (filha do gerente) para atualizar os conteúdos das redes sociais, partilhando fotografias, para que as pessoas não se esquecessem de nós”	1
		Aumento da presença digital do restaurante nas redes sociais	“O aspeto que mudou foi o facto de que antes da pandemia não dávamos muita importância a esta parte do digital e agora estamos mais presentes”	1

No que diz respeito à subcategoria “Opinião sobre a utilidade das plataformas digitais como ferramenta de Marketing” (Tabela 8), 2 entrevistados mencionaram que as redes sociais são importantes ferramentas de Marketing para agilizar a informação e divulgação dos restaurantes. Neste sentido, afirmam que estas são em grande parte responsáveis pelo acréscimo de visibilidade aos restaurantes, como é visível neste excerto: “Sinto que as redes sociais acabam por trazer muito retorno ao restaurante” (E2).

Face à realidade pandémica vivida, procurou-se perceber junto dos gerentes, se houve alguma alteração na forma como estes promoviam os seus restaurantes nos *social media*. Podemos então observar a subcategoria “Alterações no uso das redes sociais dos restaurantes devido à Pandemia Covid-19” que remete para as alterações no uso das redes sociais durante e pós-confinamento (primeira vaga).

Analisando os dados da Tabela 8, não parecem ter-se registados mudanças significativas relativamente à comunicação digital dos restaurantes durante o confinamento, à exceção do E5 que referiu que durante esse período reforçou a presença digital do seu restaurante nas redes sociais visto que as pessoas tinham maior disponibilidade de tempo, como revela a seguinte citação: “Confesso que começámos a insistir mais e a ter uma participação muito mais intensa nas redes sociais, até porque aproveitámos o tempo que as pessoas estiveram confinadas”.

No período pós confinamento, registaram-se apenas duas alterações na presença digital, tendo um entrevistado afirmado que após a reabertura do seu restaurante, passou a ter maior preocupação em partilhar e atualizar os conteúdos nas redes sociais, e um outro referiu que antes da Pandemia não valorizava muito o mundo digital e, neste momento, passou a dar maior ênfase à presença do restaurante nas redes sociais.

### 3.7. Divulgação dos restaurantes em canais tradicionais

Na Tabela 9 apresentamos a categoria “Divulgação dos restaurantes em canais tradicionais”, bem como as subcategorias que lhe estão associadas. Estamos a falar da preferência pelos canais de comunicação tradicionais, como forma de divulgar os restaurantes, que pelo discurso espontâneo dos participantes, justifica ser abordado.

Embora todos os restaurantes estejam presentes no *social media*, alguns gerentes continuam a dar bastante importância à comunicação tradicional - *Word-of-Mouth* -, reconhecendo-a como a principal ferramenta para a divulgação dos seus estabelecimentos. O E7 e o E9 preferem que os clientes partilhem opiniões sobre a experiência no restaurante com os familiares e amigos, do que a partilha de comentários nas plataformas digitais: “a comunicação boca a boca continua a ser mais importante do que os comentários nas redes sociais” (E9). Também, o E5 prioriza os meios tradicionais de comunicação, afirmando que os artigos na imprensa escrita a par da televisão em que o seu restaurante aparece no decurso de programas temáticos, tem um impacto maior, comparativamente ao que acontece com os comentários partilhados *online*, acrescentando ainda que quando comunica nos *mass media* consegue excelentes taxas de procura no seu estabelecimento.

Tabela 9 - Categoria: Divulgação dos restaurantes em canais tradicionais

Subcategoria	Subsubcategoria	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplo)	Freq
<i>Word-of-Mouth</i>	Priorização do <i>Word-of-Mouth</i>	Reconhecimento do <i>Word-of-Mouth</i> como a principal ferramenta para a promoção dos restaurantes	“Para mim, a comunicação boca a boca continua a ser mais importante do que os comentários nas redes sociais”	3
<i>Mass media</i>	Artigos de imprensa e programas da TV	Comunicação nos <i>mass media</i> com impacto maior	“O que tem bastante impacto são as notícias onde saímos nos jornais e em programas de TV. Isso sim, tem muito mais impacto do que qualquer comentário da net, pois numa semana em que saia num programa de televisão, no mês a seguir estamos com os fins de semana completamente cheios”	1

### 3.8. Processo de monitorização das *reviews online*

Com a categoria - Processo de monitorização das *reviews online* -, pretendeu-se examinar todo este processo, nomeadamente as plataformas utilizadas para consultar os

comentários e avaliações *online*, passando pela identificação do responsável pelo processo, bem como a frequência da monitorização. Além disto, procurou-se analisar as diferenças na monitorização realizada entre distintas plataformas, assim como identificar potenciais alterações no processo de monitorização, devido à Pandemia Covid-19.

A partir da Tabela 10 é possível identificar as plataformas digitais mais utilizadas na monitorização das *reviews online* dos restaurantes. Quanto às plataformas de *web user reviews*, constata-se que o Tripadvisor é a plataforma privilegiada pelos respondentes, dado que 8 em 9 entrevistados utilizam esta plataforma para monitorizar os comentários *online*. Seguidamente, com igual número de referências, surgem as redes sociais, Facebook e o Instagram com 6 menções. A plataforma Google My Business é referida por 6 entrevistados como uma plataforma utilizada para monitorizar as *reviews online*, no entanto como pudemos visualizar na Tabela 8, só 2 dos gerentes é que utilizam a referida plataforma como forma de divulgação oficial do restaurante. Com menos referências, surge a plataforma The Fork (2). Comparativamente, percebemos que com 12 referências, as redes sociais assumem praticamente o mesmo protagonismo que as plataformas de *web user reviews* que registam 15 referências.

Relativamente à subcategoria “Responsável pela monitorização das *reviews online*”, a maioria dos inquiridos, refere ser o gerente quem deverá ter a função de monitorizar os comentários. No entanto, em 2 dos restaurantes entrevistados são as filhas dos gerentes que desenvolvem tal função, pois são quem tem acesso aos telemóveis da empresa. Verifica-se ainda que, 2 restaurantes trabalham com uma gestora de redes sociais, responsável não só pela produção de conteúdos como também pela monitorização das *reviews online*. É importante evidenciar que em nenhum dos restaurantes, os funcionários têm a função de monitorizar as *reviews online*, contudo consultam por curiosidade e, por diversas vezes, partilham a informação com os gerentes, tal como se constata nas seguintes afirmações: “os funcionários também gostam de ler, mas mesmo só por curiosidade, ou seja, nenhum deles é responsável por esta função.”; “às vezes são os funcionários que vêm ter comigo e dizem: ah, já viu este comentário?” (E7).

No que diz respeito à frequência de monitorização, considerou-se uma escala desenvolvida entre uma frequência elevada e moderada, tendo por base o número de dias por semana em que os entrevistados monitorizam as *reviews online*. A referência a “analiso os comentários, todos os dias” remete para uma frequência elevada, enquanto “talvez de semana a semana” aponta para um nível de frequência moderado. Neste sentido

e, de acordo com os dados da Tabela 10, percebe-se que a monitorização levada a efeito tanto nas redes sociais como nas plataformas de *web user reviews* é por norma, elevada, dado que a maioria dos entrevistados diz monitorizar nestas plataformas diariamente. É de referir que o E8 diz ter uma gestora de *social media* que diariamente monitoriza as redes sociais, porém, o próprio afirma que tem, por defeito, as notificações ligadas no seu telemóvel, para que sempre que recebe um comentário, consiga visualizar o mesmo em tempo útil: “Nós temos as notificações ativas no Facebook/Instagram para quando recebermos algum comentário, termos o cuidado de ir ver”. Por outro lado, o E1 admite que, apenas, consulta os comentários nas redes sociais quando recebe uma notificação.

Em relação à monitorização no Tripadvisor, dois respondentes confessaram com algum desagrado, que deixaram de recorrer a esta plataforma, pois detetaram, mais do que uma vez, a presença de *fake reviews*. O E9 reportou uma situação em que recebeu um comentário no Tripadvisor com a informação de que o salmão estava muito bem cozinhado, embora o restaurante nunca tenha tido prato de salmão na sua carta. Também, o E1 refere ter deixado de monitorizar no Tripadvisor, pois recebia inúmeros comentários de muitos utilizadores que nunca haviam estado no seu restaurante.

Identificadas as plataformas e a sua frequência de utilização, procurou-se analisar se existiam diferenças na monitorização realizada entre as plataformas de *web user reviews* e as redes sociais. Neste sentido, constatou-se que sensivelmente metade da amostra referiu que a monitorização é igual, independentemente da natureza da plataforma. De facto, apenas o E2, mencionou que a única diferença está na frequência de monitorização explicitando que “a monitorização no Facebook e no Instagram é mais constante do que no Tripadvisor”.

Ainda no âmbito da monitorização das *reviews online*, surge uma outra subcategoria relacionada com as possíveis alterações neste processo, devido à Pandemia Covid-19. Examinando a Tabela 10, observamos que parecem não subsistir alterações no processo de monitorização antes e depois do confinamento devido à crise pandémica, pois a maioria refere que manteve o mesmo registo de monitorização. Exemplo disso é a afirmação do E6: “Os processos são iguais, na altura em que estivemos fechados devido à pandemia, continuei a ir às plataformas digitais todos os dias, como sempre fiz”.

Por outro lado, apenas 2 gerentes, contrariamente aos demais, modificaram o seu processo de monitorização, especificamente no que diz respeito à sua frequência. O E7, durante o

confinamento, passou a controlar as redes sociais, Facebook e Instagram, com mais frequência do que era o seu hábito. Já o E3 refere que, durante o primeiro confinamento, não consultou nenhuma plataforma digital para monitorizar eventuais *reviews online*, afirmando que “durante o confinamento acabei por não ver nada, porque se o restaurante estava fechado, assumi que ninguém fosse lá comentar”.

Tabela 10 – Categoria: Processo de monitorização das *reviews online*

Subcategoria	Subsubcategoria	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplo)	Freq
Plataformas digitais utilizadas para monitorizar as <i>reviews online</i>	Plataformas de <i>web user reviews</i>	Tripadvisor	“estou sempre com atenção no Tripadvisor”	8
		Google My Business	“no Google Business”	6
		The Fork	“The Fork”	2
	Redes Sociais	Facebook	“no Facebook”	6
		Instagram	“no Instagram”	6
Responsável pela monitorização das <i>reviews online</i>		Gerente do restaurante	“Sou eu próprio, o responsável por fazer essa monitorização dos comentários”	7
		Filhas do gerente	“Basicamente, são as minha filhas pois estão sempre com o telemóvel da empresa e ficam responsáveis por este processo”	2
		Gestora de redes sociais	“Temos uma gestora de redes sociais, responsável pela produção de conteúdos, que acaba, também, por fazer o controlo dos comentários”	2
Consulta das <i>reviews online</i> pelos funcionários		Os funcionários não são responsáveis pela monitorização, mas consultam por curiosidade	“Às vezes tenho um funcionário ou outro, que diz que um cliente fez um comentário no Google, mas não passa disso”	4
Frequência de monitorização nas plataformas <i>web user reviews</i>	Tripadvisor	Moderada	“Talvez de semana a semana (Tripadvisor)”	2
		Elevada	“Normalmente analiso os comentários, todos os dias, no Tripadvisor”	4
	Google My Business	Elevada	“analiso os comentários, todos os dias, no Google”	2
		Moderada	“Talvez de semana a semana (Google+)”	1
	The Fork	Elevada	“No The Fork, monitorizamos com muita frequência”	1
Frequência de monitorização nas redes sociais	Facebook	Quando recebe notificações	“No Facebook costumo ver quando recebo notificações”	3
		Elevada	“Consulto os comentários do Facebook com muita frequência, normalmente vejo todos os dias”	5
	Instagram	Quando recebe notificações	“Nós temos as notificações ativas no Instagram para quando recebemos algum comentário, também para termos o cuidado de ir ver”	2

Frequência de monitorização nas redes sociais	Instagram	Elevada	“consulta diariamente os comentários no Instagram”	4
Alteração de comportamento face à monitorização das <i>reviews online</i> no Tripadvisor	Deixaram de monitorizar os comentários no Tripadvisor	Tem conhecimento que recebe comentários no Tripadvisor, mas deixou de monitorizar	“Sei que recebo comentários no Tripadvisor, mas deixei de consultar”	1
		Deixou de monitorizar no Tripadvisor	“Já não vou ao Tripadvisor, provavelmente há 1 ou 2 anos”	1
	Motivos para ter deixado de monitorizar os comentários no Tripadvisor	Desagrado perante a deteção de <i>fake reviews</i>	“Porque há pessoas que vão lá comentar e nunca vieram aqui, já nos aconteceu N vezes	3
Diferença na monitorização realizada nas plataformas de <i>web user reviews</i> e nas redes sociais	Diferença na frequência de monitorização	Monitorização mais constante nas redes sociais	“A nossa monitorização no Facebook e no Instagram é mais constante do que no Tripadvisor”	1
	Diferença na monitorização no geral	Ausência de diferenças na monitorização entre as plataformas digitais	“O tipo de monitorização é igual em ambas as plataformas”	4
Alterações no processo de monitorização das <i>reviews online</i> , devido à Pandemia Covid19	Alterações na frequência de monitorização durante e pós confinamento	Monitorização mais constante nas redes sociais durante o confinamento	“Sim, na quarentena comecei a ver mais, principalmente no Facebook e Instagram”	1
		Ausência de monitorização durante o confinamento	“acabei por não ver nada, porque se o restaurante estava fechado, assumi que ninguém fosse lá comentar”	1
		Ausência de alterações	“a monitorização antes e depois da pandemia é igual”	6

### 3.9. Atitude relativamente às plataformas de *web user reviews*

Na Tabela 11, abordam-se aspetos diversos relacionados a atitude dos gerentes relativamente às plataformas de *web user reviews* - Tripadvisor e Google My Business.

De acordo com a informação disponibilizada na Tabela 11, é visível o desagrado dos entrevistados relativamente ao Tripadvisor, sendo que 7 dos 9 respondentes expressaram opiniões negativas sobre esta plataforma. Com 4 menções, constata-se que um dos principais motivos de desagrado se traduz na falta de credibilidade da informação partilhada pelos utilizadores do Tripadvisor, uma vez que qualquer indivíduo pode publicar um comentário sem ter frequentado o restaurante, como observado na resposta do E4 que afirma que o “Tripadvisor é muito pouco fiável. Existem muitos comentários comprados, há pessoas que comentaram e nunca cá estiveram”.

Para além das críticas apontadas à credibilidade da informação, foram vários os fatores de insatisfação relativamente aos critérios de funcionamento do Tripadvisor. Um dos

entrevistados partilhou o seu desagrado face à exigência de os utilizadores terem que escrever um número mínimo de caracteres por comentário, afirmando que se o critério fosse alterado, haveria mais clientes a produzir comentários. Também nesta linha de pensamento, outro respondente evidenciou desagrado perante a possibilidade de os clientes poderem redigir comentários em data muito posterior ao consumo, dado que nem sempre é fácil relacionar o comentário com a situação ocorrida, o que dificulta, ou impede inclusive, a possibilidade de se produzir uma adequada resposta e, paralelamente, uma eventual correção das operações. Outras observações negativas, remetem para a metodologia utilizada para hierarquizar a posição dos restaurantes no *ranking* e a possibilidade de os clientes classificarem os restaurantes com apenas uma estrela, sendo que o E4 afirma que “(...) uma estrela quer dizer que estava tudo péssimo, e isso é quase impossível de acontecer” (vide Anexo 4).

Ainda sobre o Tripadvisor, o E9 refere que nos últimos anos recebeu vários galardões *Traveller's Choice*, certificados de excelência emitidos por esta plataforma, no entanto nunca os expôs no seu estabelecimento, pois não se identifica com as políticas praticadas pelo Tripadvisor.

Importa salientar que apesar de todos os aspetos negativos apontados à plataforma Tripadvisor, esta é, conforme informação constante da Tabela 10, uma das plataformas mais utilizadas pelos gerentes, para monitorizar as *reviews online* dos restaurantes.

A Tabela 11 elenca ainda um conjunto de recomendações para melhoria do funcionamento da plataforma Tripadvisor. Com relação à credibilidade da informação partilhada, 5 entrevistados sugeriram que os comentários e avaliações para serem credíveis deveriam ser validados com o comprovativo do consumo no restaurante, com recurso a fotografias e/ou à localização processada por um dispositivo móvel que identificasse a presença do utilizador no restaurante. Neste sentido, o E2 sugeriu que o Tripadvisor adotasse uma política semelhante à utilizada pela plataforma The Fork, em que os comentários e avaliações são apenas permitidos mediante a confirmação de uma reserva. Foi também sugerida a alteração da metodologia utilizada para calcular o *ranking* de popularidade dos restaurantes. Nesse sentido, o E6 referiu que considera injusto o facto de muitos restaurantes estarem em 1º lugar no *ranking* de popularidade dos restaurantes sem que tenham comentários em número aceitável.

Como forma de maximizar o número de comentários no Tripadvisor, foi ainda recomendada a diminuição do número de caracteres para a produção de comentários. A título de exemplo: “Acredito que se diminuíssem o número de caracteres obrigatórios havia o dobro dos comentários no Tripadvisor” (E3).

Tabela 11 - Categoria: Atitude relativamente às plataformas de *web user reviews*

Subcategoria	Subsubcategoria	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplo)	Freq
Opinião acerca da Plataforma Tripadvisor	Opinião sobre a informação partilhada no Tripadvisor	Desagrado perante a falta de credibilidade dos comentários partilhados	“Como sabe qualquer pessoa pode ir lá comentar sem nunca ter entrado num restaurante, isso é grave”	4
	Opinião sobre os critérios de funcionamento do Tripadvisor	Desagrado perante a obrigatoriedade de escrever um mínimo de caracteres por comentários	“O Tripadvisor podia ter mais pessoas a comentar se não fosse tão esquisito com a quantidade de palavras que é preciso escrever. Não acho normal o cliente ser obrigado a escrever no mínimo 100 caracteres, isso irrita qualquer um”	1
		Desagrado perante a possibilidade de os clientes comentarem em data muito posterior ao seu consumo	“O Tripadvisor tem um ponto negativo, as pessoas podem comentar muito tempo depois da sua visita, e depois é impossível recordar-me da situação. Por exemplo, há pessoas que estiveram cá há seis meses e só fizeram o comentário hoje. Não faz sentido nenhum”	1
		Desagrado com a metodologia utilizada para hierarquizar a posição dos restaurantes no <i>ranking</i>	“O Tripadvisor irrita-me profundamente. Enquanto cliente, não pesquisei os restaurantes que têm maior classificação, mas sim os que têm mais comentários e irrita-me um restaurante novo que tenha 30 comentários, ser capaz de ir para 1º lugar” (E5)	1
		O gerente não se identifica com a políticas praticadas no Tripadvisor	“Todos os anos recebemos um certificado de excelência por parte do Tripadvisor, mas não o expomos porque o funcionamento daquela plataforma vai contra os meus princípios”	1
Recomendações para melhoria do funcionamento do Tripadvisor	Sugestões de melhoria para a credibilização da informação partilhada	Validação do comentário através de um comprovativo do consumo no restaurante	“Eu acho que as pessoas só poderiam comentar se apresentassem o papel da conta, para ver se realmente estiveram no restaurante”	2
		Validação do comentário com recurso à localização de um dispositivo móvel	No Tripadvisor, as pessoas deviam conseguir provar que cá estiveram, e eu não acho que seja apenas com uma foto, mas sim pela localização do dispositivo”	1

Recomendações para melhoria do funcionamento do Tripadvisor	Sugestões de melhoria para a credibilização da informação partilhada	Os comentários e avaliações só deveriam ser permitidos mediante a confirmação de uma reserva	“Na minha opinião, o Tripadvisor devia ter o mesmo critério que o The Fork, que está cada vez mais presente no que toca à restauração. Eles têm um critério que o Tripadvisor não tem, ou seja, a avaliação e o comentário só podem ser feitos após confirmada a reserva”	1
		Comprovar os comentários e classificações de uma estrela com recurso a fotografias	“na minha opinião, acho que seria boa ideia as pessoas ao comentarem, apresentarem também uma fotografia que demonstre que estiveram cá”	2
		Alteração da metodologia utilizada para calcular o <i>ranking</i> de popularidade dos restaurantes	“O que eu melhorava no Tripadvisor era precisamente isso, que o cálculo do <i>ranking</i> fosse feito de maneira diferente, pois acho injusto existirem N restaurantes que têm muito poucos comentários, no entanto só porque têm avaliações recentes estão em 1º no <i>ranking</i> ”	1
	Sugestões para maximizar o número de comentários no Tripadvisor	Diminuição do número de caracteres para a produção de comentários	“Acredito que se diminuíssem o número de caracteres obrigatórios havia o dobro dos comentários no Tripadvisor”	1
Opinião positiva sobre o funcionamento do Google My Business		Facilidade no processo de avaliação dos restaurantes	“Já o Google é bastante prático, o cliente pode escrever as palavras que quiser ou então coloca só as estrelas da classificação e está feito”	2
Influência do Google My Business no processo de escolha do restaurante		A maioria dos clientes escolhe este restaurante em função dos comentários partilhados no Google My Business	“as pessoas até vêm mais por causa dos comentários que leem lá (no Google+)”	1
Reconhecimento da importância do Google My Business		Reconhecimento da importância da plataforma em função da quantidade de comentários	“Por exemplo, no Google temos uns 800 comentários, enquanto no Tripadvisor devemos ter uns 200 e tal, portanto, o Google tem cada vez mais importância”	1

### 3.10. Análise do conteúdo dos comentários sobre os restaurantes em *social media*

A categoria - Análise do conteúdo dos comentários sobre os restaurantes em *social media* -, apresentada na Tabela 12, aborda não só os temas mais comentados pelos clientes nas plataformas de *social media*, como os aspetos mais valorizados e desvalorizados pelos gerentes aquando da monitorização das *reviews online*. Surgiu, ainda, uma subcategoria

que a analisa a importância que os gerentes atribuem aos comentários, em função da plataforma onde estes são compartilhados.

Como pode ser observado na Tabela 12, verifica-se que os temas relacionados com a comida e com o serviço do restaurante são os mais referidos nos comentários. Com um menor número de menções, os participantes mencionam que os consumidores também comentam sobre a localização do restaurante, o espaço, o restaurante no geral e sobre as suas expectativas em relação ao restaurante, sendo que um entrevistado refere que “(...) alguns clientes comentaram que pensavam que isto era outra coisa e que não superou as suas expectativas” (E6). Na subcategoria concernente aos “Aspectos mais valorizados nos comentários”, a análise evidencia que os temas relativos à comida e ao serviço são os que têm mais relevância para os gerentes, o que vem reforçar o verificado anteriormente, ou seja, estes aspectos são também coincidentes com os assuntos mais comentados pelos clientes nas plataformas digitais.

São também valorizados, por 2 entrevistados, os comentários negativos que traduzem insatisfações dos clientes, como ilustra a unidade de contexto “(...) para mim, os comentários de insatisfação são os mais importantes, desde o serviço à cozinha” (E6). Dois dos entrevistados referiram ainda que valorizam todos os aspectos de igual forma. Por fim, importa realçar que dois respondentes partilharam que mais importante que os assuntos reproduzidos nos comentários era a objetividade e clareza dos mesmos, e a forma como estão fundamentados.

Por conseguinte, foram também abordados os aspectos desvalorizados em relação aos temas dos comentários. Nesta perspetiva, verificou-se que para os E1 e E9, os comentários relacionados com o fator preço são alvo de desvalorização e, por isso, ignoram-nos. Por sua vez, o E2 refere que se sente injustiçado quando os comentários se focam exclusivamente no preço.

Analisando a última subcategoria da Tabela 12 - Diferença na atribuição de importância aos comentários produzidos em distintas plataformas digitais -, é perceptível que os conteúdos dos comentários são sempre valorizados, independentemente da natureza da plataforma onde são publicados, ou seja, a plataforma parece não influenciar a forma como os gerentes olham para os comentários. Todavia, esta opinião não é unânime, verificando-se que dois gerentes expressam uma diferente opinião dos restantes, pois o E4 encara com mais formalidade os comentários partilhados no Tripadvisor e, por sua

vez, o E6 reconhece maior valor aos comentários vindos da plataforma Google My Business.

Tabela 12 - Categoria: Análise do conteúdo dos comentários sobre os restaurantes em *social media*

Subcategoria	Subsubcategoria	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplo)	Freq
Temas mais referidos nos comentários		Comentários sobre a comida	“Comentam muito sobre a comida ser caseira”	7
		Comentários sobre o serviço	“por norma, dizem que estão satisfeitos com o tipo de serviço”	6
		Comentários sobre a localização	“a vista incrível”	2
		Comentários sobre o espaço	“referem que é um restaurante simples onde se sentem bem e confortáveis”	2
		Comentários sobre o restaurante no geral	“Em relação aos poucos comentários que já li, dizem essencialmente, que o restaurante é bom”	1
		Comentários sobre as expectativas em relação ao restaurante	“nas insatisfações, alguns clientes comentaram que pensavam que isto era outra coisa e que não superou as suas expectativas”	1
Aspetos mais valorizados nos comentários		Comida	“A qualidade dos produtos e a comida, é sempre o feedback que damos mais importância”	6
		Serviço	“Também dou alguma importância às críticas relacionadas com o serviço”	4
		Valorizam todos os aspetos na mesma dimensão	“Para mim tem de ser um bocadinho de cada coisa, tudo tem importância, se nós tivermos uma cozinha boa e um serviço mau, não resulta, tem de haver um equilíbrio”	2
		Comentários negativos ligados à insatisfação dos clientes	“para mim, os comentários de insatisfação são os mais importantes, desde o serviço à cozinha”	2
		Comentários diretos e objetivos	“Eu valorizo muito aquelas críticas que dizem tudo o que gostaram e o que não gostaram, porque assim uma pessoa percebe aquilo que eles querem”	1
		Fundamentação do comentário	“O que eu tenho mais em consideração é como a crítica é feita, se é bem fundamentada e que eu veja que a pessoa que está a escrever sabe do que está a falar”	1

Aspetos desvalorizados nos comentários	Comentários relacionados com o preço	Indiferença perante os comentários relacionados com o preço	“Quando recebo comentários relacionados com o preço, não dou importância nenhuma, aliás não ligo mesmo, porque eu sei a que preço compro os meus produtos”	2
		Sentimento de injustiça perante os comentários relacionados com o preço	“eu acho injusto comentarem o preço de um restaurante, porque cada um vai ao que quer, podem consultar a ementa anteriormente, ninguém é obrigado a ir, por isso acho injusto haver esse tipo de comentários”	1
Diferença na atribuição de importância aos comentários produzidos em distintas plataformas digitais	Comentários no Tripadvisor	Comentários no Tripadvisor encarados com mais formalidade	“É um bocadinho diferente, os comentários no Tripadvisor são mais formais, é como se fosse um livro de reclamações ou de críticas online e nós encaramos isso com mais formalidade”	1
	Comentários no Google My Business	Comentários no Google My Business reconhecidos com maior valor	“Quando leio os comentários, dou mais importância aos do Google, pois tem uma grande vantagem em relação às outras plataformas, que é o facto da pessoa ir comentar enquanto está a comer ou quando saiu do restaurante, e o que é escrito pela pessoa é precisamente o que ela está a pensar naquele momento”	1
	Comentários nas plataformas digitais em geral	Não se verificam diferenças na importância dos comentários em função das plataformas	“Não existe diferença nenhuma, para mim é só mais um comentário, só mais uma opinião”	5

### 3.11. Alterações no conteúdo dos comentários, em consequência da Pandemia Covid-19

No âmbito da análise do conteúdo dos comentários, procurou-se perceber se a Pandemia Covid-19, influenciou a alteração dos conteúdos partilhados pelos clientes nas plataformas digitais, no pós-confinamento.

Na Tabela 13, observamos que a maioria dos participantes referiram que, à data da entrevista, ainda não tinham recebido comentários nas plataformas digitais, como explana o E8: “É muito cedo para verificar alterações nos comentários, pois só estamos abertos há um mês e ainda não houve qualquer tipo de comentário”. Ainda assim, registaram-se duas menções que evidenciam que os comentários, no pós-confinamento, passaram a ser

mais direcionados às normas impostas pela DGS, elogiando o cumprimento daquelas pelos restaurantes. Também no período pós-confinamento, o E7 partilhou que os comentários ao seu restaurante, foram de maior proximidade relacional, pois os clientes mostravam-se solidários com a realidade que o setor da restauração estava a viver, comentando com palavras de ânimo e coragem.

Tabela 13 - Categoria: Alterações no conteúdo dos comentários, em consequência da Pandemia Covid-19

Subcategoria	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplo)	Freq
Alterações dos assuntos produzidos nos comentários no pós-confinamento	Comentários sobre o cumprimento das normas da DGS	“desde que a pandemia começou, só temos dois comentários e os dois são de 4 estrelas e referem que as normas estão a ser respeitadas”	2
	Comentários de maior proximidade relacional	“Sim, eu notei que os comentários, principalmente nas redes sociais, começaram a ser de mais proximidade, diziam ‘estou contigo Joel, vamos lutar’, eram sem dúvida mais próximos, mais fortes e mais solidários”	1
Ausência de comentários nas plataformas digitais no pós-confinamento	Geral	“É muito cedo para verificar alterações nos comentários, pois só estamos abertos há um mês e ainda não houve qualquer tipo de comentário”	5

### 3.12. Resposta e reações às *reviews online*

Na Tabela 14, referente à categoria - Resposta e reações às *reviews online* -, analisou-se o comportamento dos gerentes face aos comentários produzidos nas plataformas digitais. Aqui, estão presentes as subcategorias “Frequência de resposta às *reviews online*”, “Alteração de comportamentos face à resposta às *reviews online*” e “Reações aos comentários”.

No que diz respeito à frequência de resposta, observamos que os participantes apresentam diferentes comportamentos. Deste modo, 3 gerentes afirmam que nunca responderam a um comentário, um deles menciona que raramente responde e 3 referem que respondem a todas as pessoas, apresentando assim uma elevada frequência de resposta às *reviews online*. Neste contexto surgem 2 entrevistados que inicialmente respondiam a todas as *reviews online*, contudo, alteraram esse comportamento, passando a responder apenas às de valência negativa. Como exemplo, o E4 diz: “Antigamente, nós respondíamos a tudo,

mas agora deixámos de responder a todos os comentários. Neste momento, o que eu faço é responder aos comentários negativos”.

Ainda na Tabela 14, são apresentadas diferentes reações aos comentários. O E2, E4 e E6 afirmam que respondem sempre em tom de agradecimento, independentemente da valência da crítica (positiva/negativa). Quando se trata de comentários negativos, o E3 e E8 referiram que tentam entender a situação e reagem sempre com um pedido de desculpas.

É de realçar que, embora o E1 tenha referido que nunca respondeu a um comentário, contudo, sempre que recebe comentários no Facebook e/ou Instagram, reage com um “like”. Também, o E4, que havia indicado que só responde aos comentários negativos, afirmou que caso responda a críticas positivas, fá-lo em tom de agradecimento com recurso a respostas padronizadas, fazendo *copy paste* de anteriores respostas.

Tabela 14 – Categoria: Resposta e reações às *reviews online*

Subcategoria	Subsubcategoria	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplo)	Freq
Frequência de resposta às <i>reviews online</i>		Nunca	“Nunca respondo”	3
		Rara	“Raramente respondo”	1
		Elevada	“respondo sempre a todas as pessoas	3
Alteração de comportamentos face à resposta às <i>reviews online</i>	Deixou de responder a todos os comentários	Responde apenas aos comentários negativos	“Antigamente, nós respondíamos a tudo, mas agora deixámos de responder a todos os comentários”; “Neste momento, o que eu faço é responder aos comentários negativos”	3
Reações aos comentários		Apenas reage com “gosto” no comentário	“basicamente só meto gosto”	1
		Quando recebem uma crítica negativa reagem com um pedido de desculpa	“eu acabo sempre por pedir desculpa”	2
		Resposta em tom de agradecimento	“Agradeço o comentário a todos os clientes”	3
		Responde com respostas padronizadas	“se responder aos positivos é só <i>copy paste</i> das outras respostas”	1

### 3.13. Motivos para a monitorização e resposta aos comentários

Examinando a Tabela 15, é possível identificar os motivos para responder e não responder aos comentários, os motivos responder aos comentários negativos e, por fim, os principais motivos para a sua monitorização.

Analisando os motivos para terem deixado de responder a alguns comentários, verifica-se que 2 dos entrevistados referem ter este procedimento, justificando-o com base na fidelização dos clientes já alcançada, tal como evidencia a seguinte citação: “Nós achamos que nos 3 primeiros anos, naquela fase em que estamos a construir a casa, é mais importante responder aos comentários do que agora, não desvalorizando os clientes de agora, como é obvio” (E4).

Quando indagados sobre as razões que levam a não responder aos comentários, 2 participantes mencionaram que se respondessem a um comentário teriam de responder a todos e, por isso, optam por não responder a nenhum. Com duas referências, o E1 e o E9 justificaram que não respondem aos comentários para evitar o risco de serem desagradáveis, evitando dessa forma potenciais atritos resultantes especialmente de críticas negativas. Um dos entrevistados acrescentou ainda que nunca respondeu a um comentário pois criticar o que as pessoas comentam não faz parte da sua forma de estar.

Observando a Tabela 15, percebemos que os demais gerentes privilegiam a resposta às *reviews* negativas. Os principais motivos prendem-se com o facto de alguns entrevistados revelarem que se sentem injustiçados perante o teor das críticas negativas, dado que são muitas as situações em que o conteúdo dos comentários está desajustado da realidade, chegando-se a afirmar que “Existem comentários tão maldosos e injustos que fazem com que me sinta obrigado a prestar declarações publicamente” (E3). Ou seja, a resposta às *reviews* negativas parece ser não só uma oportunidade para se defenderem e esclarecerem publicamente eventuais situações desagradáveis, como para resolver conflitos que não foram geridos no próprio restaurante. Neste contexto, o E8 afirma ter um especial cuidado nas respostas dadas aos comentários negativos pois sente que muitos não são justos.

Por fim, importa apurar que razões motivam os gerentes a monitorizar as *reviews online*. Com 6 menções, constata-se que conhecer o *feedback* dos clientes é o motivo predominante para a monitorização dos comentários *online*. Desta forma, os participantes olham para as plataformas digitais, como uma fonte de informações, que permite recolher dados pertinentes sobre a opinião dos seus clientes relativamente às experiências vivenciadas no restaurante. Aliado a este motivo, são 3 os entrevistados que referem monitorizar os comentários apenas por curiosidade, nomeadamente curiosidade em conhecer a identidade dos utilizadores que produzem e partilham comentários que não correspondem à verdade. Embora com menor número de referências, a oportunidade para se defender publicamente de alguma crítica (E4), bem como a preocupação com a

valência dos comentários, pois é grande a ambição de ter comentários positivos (E2), constituem motivações para a monitorização dos comentários

Tabela 15 - Categoria: Motivos para a monitorização e resposta aos comentários

Subcategoria	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplo)	Freq
Motivos para não responder a alguns comentários	Quantidade de clientes fidelizados	“Nós achamos que nos 3 primeiros anos, naquela fase em que estamos a construir a casa, é mais importante responder aos comentários do que agora, não desvalorizando os clientes de agora como é obvio”	2
Motivos para não responder aos comentários	Recusa-se a responder a todos os comentários	“Não respondo, porque se responder a uns tenho de responder a outros, então não respondo a nenhum comentário”	2
	Receio em produzir respostas injustas	“nunca respondi a um comentário pois não sou de criticar ninguém sobre o que comentam”	1
	Dificuldades em gerir atritos decorrentes dos comentários	“A razão pelo qual eu não respondo aos comentários, é que se respondesse tudo o que me apetecesse, iria ser desagradável”	2
Motivos para responder aos comentários negativos	Presença de comentários considerados injustos	“Existem comentários tão maldosos e injustos que fazem com que me sinta obrigado a prestar declarações publicamente”	5
	Para esclarecer publicamente eventuais situações de desagrado	“é importante responder aos comentários negativos porque é a nossa única defesa”	1
	Para a resolução de conflitos	“Temos sempre maior cuidado em responder aos comentários negativos, para tentar compreender o que realmente aconteceu”	1
Motivos para monitorizar as reviews online	Para conhecer o <i>feedback</i> dos clientes	“Leva-me a perceber qual é a satisfação e insatisfação dos clientes”	6
	Defesa	“monitorizar ou responder aos comentários é a única forma que temos para nos defendermos de algum litígio”	1
	Curiosidade	“É mais pela curiosidade. Há coisas que por vezes escrevem, que não são reais e começamos a pensar: quem será aquela pessoa?”	3
	Preocupação com a valência dos comentários	“Eu ambiciono que digam sempre bem, e pronto é um bocado por aí, vou lá pesquisar se os comentários são positivos ou nem por isso”	2

### 3.14. Finalidades da informação recolhida das *reviews online*

A presente categoria relaciona-se com as finalidades da informação recolhida das *reviews online*, e apresenta apenas uma subcategoria, denominada por “Utilização da informação monitorizada”. A Tabela 16 dá-nos conta que a informação monitorizada é utilizada por 4 gerentes para corrigir aspetos que suscitaram insatisfação e para resolver eventuais conflitos, tal como afirma o E6: “No meu ponto de vista, os comentários servem, acima de tudo, para conseguirmos solucionar problemas”. Ao contrário dos gerentes supracitados que, de forma imediata, utilizam a informação monitorizada para solucionar as críticas negativas, o E5 adota um diferente comportamento, que se traduz por ficar atento apenas quando o conteúdo do comentário se repete. Para além destas, registou-se uma outra finalidade que, face a um episódio ocorrido no restaurante do E2, em que um cliente comentou no Tripadvisor ter solicitado uma açorda de camarão e a mesma não conter camarão, o gerente passou a prestar redobrado cuidado com a confeção dos pratos.

Tabela 16 – Categoria: Finalidades da informação recolhida das *reviews online*

Subcategoria	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplo)	Freq
Utilização da informação monitorizada	Gestão e resolução de insatisfações	“quando há uma crítica menos positiva tentamos sempre corrigir”	4
	Aumento do cuidado relativamente à confeção dos pratos	“Também tivemos uma situação, em que uma senhora comentou no Tripadvisor que comeu uma açorda de camarão, que não tinha camarão. Nós pensámos que poderia ser verdade como não ser, mas fizemos ficar mais atentos”	1
	Validação do comentário apenas quando o mesmo se repete	“Quando vários comentários se focam na mesma coisa, tento ficar mais atenta”	1

### 3.15. Utilização das *reviews online* nas decisões de gestão operacional dos gerentes

Com esta categoria chegamos ao cerne da questão da dissertação: Utilização das *reviews online* nas decisões de gestão operacional dos gerentes.

Com análise à Tabela 17, verificamos que sensivelmente metade da amostra (5 entrevistados), refere que as *reviews online* não têm qualquer impacto nas suas decisões

de gestão operacional. Sob outra perspectiva, temos 4 entrevistados que destacaram a importância dos comentários enquanto incentivo para a evolução e boa gestão dos restaurantes, afirmando que as *reviews online* têm muito impacto nas suas decisões de gestão. A título de exemplo, o E6 menciona que “Os comentários têm muito impacto na nossa gestão, dado que permitem identificar problemas que de outra forma não seriam percebidos”.

Ao examinar a grelha completa da análise de conteúdo (vide Anexo 4) conseguimos perceber que o E9 reconhece que, atualmente, o processo de escolha de um restaurante, por parte dos clientes, decorre das opiniões de outros consumidores, partilhadas nas plataformas digitais, contudo, afirma que essa informação não influencia as suas decisões de gestão: “os comentários, nem me aquecem, nem me arrefecem”. Também, o E8 reconhece o peso e importância das *reviews online*, no entanto, admite que não têm impacto na gestão do seu restaurante. Na mesma linha, o E7 afirma que se hoje criasse um restaurante de raiz, certamente os comentários influenciariam a sua gestão, pois é imperativo construir uma carteira de clientes, contudo, refere que, atualmente, não tem grande importância dado que os seus clientes já estão todos fidelizados com o restaurante. É, também, de referir que o E1 transmitiu que “(...) os comentários não influenciam nada na gestão do restaurante”, porém, tal como verificámos na Tabela 16, quando questionado sobre a finalidade da informação monitorizada, o gerente afirmou que quando recebe críticas realmente negativas, tenta corrigir os erros e, por isso, contrariamente ao que indica, aparentam ter alguma influência na gestão. É importante frisar que, apesar de alguns gerentes terem referido que os comentários não influenciam as suas decisões de gestão operacional, 8 dos 9 entrevistados, em função da informação monitorizada nas plataformas digitais, afirma já ter, pelo menos uma vez, modificado algo no seu restaurante.

Depois de analisado o impacto das *reviews online* nas decisões de gestão dos gerentes, foram elencadas na Tabela 17 diferentes alterações nos restaurantes resultantes da monitorização realizada.

A partir da Tabela 17, conseguimos perceber que as *reviews online* relacionadas com os recursos humanos são as que mais parecem influenciar os gerentes. Foram vários os gerentes (6) que procederam a correções no serviço, confrontando e chamando à razão os colaboradores face ao que havia sido escrito nos comentários. Já o E4 foi mais longe,

revelando que despediu vários funcionários devido a comentários publicados no Tripadvisor, que permitiram que se apercebesse de situações que até então desconhecia.

Registaram-se 3 menções que destacam alterações nas instalações dos restaurantes, especificamente na decoração, substituição de equipamentos imobiliários e obras de insonorização. Como exemplo, durante a monitorização dos comentários, o E3 constatou que recebia múltiplas *reviews* que criticavam o elevado ruído sentido no restaurante e, nesse sentido, decidiu fazer obras de insonorização.

Entre as restantes alterações, verificam-se ainda mudanças na carta de vinhos e na ementa, nomeadamente na substituição do vinho da casa, bem como a redução dos pratos da ementa, como ilustra o E4 “nós já retirámos pratos da carta, por causa do Tripadvisor”. Com menor número de frequências, surgem unidades de registo que evidenciam modificações não só no serviço de louça utilizado, tendo sido substituídos os pratos de barro por pratos de louça (E7), como também o reforço da limpeza da louça que vai para as mesas dos clientes (E9). Já o E4, reajustou o preços das doses de camarão, em função de comentários que referiam que o valor a pagar era elevado face à quantidade servida.

Após terem sido identificadas as alterações resultantes do processo de monitorização das *reviews online*, considerou-se importante conhecer os efeitos destas nos restaurantes (Tabela 17).

Na generalidade, as mudanças efetivadas em virtude da informação das *reviews online*, são valoradas como positivas pelos gerentes, pois 7 dos entrevistados sentiu efeitos positivos, tanto no próprio restaurante como nas plataformas digitais. Alguns entrevistados referiram que pelo facto de não voltarem a receber comentários negativos, como também por receberem *feedback* positivo acerca das alterações produzidas, são por si só efeitos que denotam eficácia nas medidas tomadas. Também, o E3 que realizou obras de insonorização, mencionou que os efeitos foram bastante positivos, dado que os clientes que, até então estavam insatisfeitos pelo ruído produzido, regressaram ao restaurante.

Por outro lado, o E1 e E5 referiram que após terem efetuado correções no serviço, não sentiram quaisquer efeitos dessa mudança, fundamentando que o “serviço prestado não tem sempre a ver com os funcionários, às vezes é o próprio cliente que não deixa que sejamos simpáticos, por isso não senti grandes mudanças” (E1).

Tabela 17 – Categoria: Utilização das *reviews online* nas decisões de gestão operacional dos gerentes

Subcategoria	Subsubcategoria	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplo)	Freq
Impacto das <i>reviews online</i> nas decisões de gestão operacional		Impacto inexistente	“Tenho consciência que os comentários deveriam ter impacto, mas acabam por não ter”	7
		Reconhecimento da importância dos comentários para a boa gestão dos restaurantes	“Todas as críticas publicadas nas redes sociais ou nas outras plataformas são importantes, principalmente quando são construtivas porque ajudam a melhorar a nossa forma de gerir o restaurante”	4
Alterações observadas nos restaurantes resultantes da monitorização dos comentários	Carta de vinhos	Alteração do vinho da casa	“Estou a recordar-me de um comentário, que não sei se foi no Tripadvisor ou no Facebook, em que houve um cliente que falou do nosso vinho da casa ser uma garrafa sem rótulo e nós acabámos por alterar para um vinho de marca”	1
		Modificações na carta de vinhos	"a carta de vinhos mudou"	1
	Ementa	Diminuição do número de pratos da carta	“nós já retirámos pratos da carta por causa do Tripadvisor”	2
	Louça	Reforço da limpeza dos tachos que vão para as mesas	"Fizemos só uma alteração, e foi através de um comentário do Facebook. Nós fazemos a comida toda na hora, e assim que sai do lume vai logo para mesa. Neste sentido, houve um senhor que comentou que estava muito bom, mas que devia estar limpo, então depois desse comentário, começámos a ter o cuidado de limpar sempre os tachos, antes de irem para a mesa"	1
		Substituição do tipo de prato	“já tive uma situação relacionada com o tipo de prato, em que o cliente tinha razão e conseguimos alterar. A comida era empratada num prato de barro e mudámos para um prato de loiça. Após essa mudança, começaram a surgir comentários e reclamações de clientes a dizerem que a comida sabia melhor no outro prato e então acabei por alterar novamente e voltei ao antigamente"	1
	Instalações	Alterações nos equipamentos imobiliários	“até trocámos as cadeiras”	1
		Alterações na decoração	“decoração mudou”	1
		Obras de insonorização	Houve uma altura em que recebíamos vários comentários sobre o barulho do restaurante, então decidi fazer obras de insonorização”	1

Alterações observadas nos restaurantes resultantes da monitorização das <i>reviews online</i>	Recursos humanos	Correções no serviço	“já aconteceu receber comentários sobre o serviço dos funcionários e, nessa situação, tentámos falar todos para perceber o que aconteceu ali”	4
		Despedimento de vários funcionários	“Já aconteceu despedirmos pessoas por causa dos comentários. Houve um episódio, em que uma funcionária formada em Restauração e Catering, cortou e serviu uma laranja com lagarta a um cliente, levou para trás, não comunicou com nenhum dos patrões, e eu no final acabei por cobrar a laranja sem saber o que se tinha passado e esse cliente foi comentar para o Tripadvisor”	1
	Preços	Reajuste do preço/dose do camarão	“Também houve alterações no tamanho da dose, por exemplo, nós tínhamos o camarão frito a 200gr a 12€ e as pessoas comentavam que era muito caro, então começámos a pôr a 500gr a 17€, o que já barato”	1
Efeitos decorrentes das alterações produzidas	Efeitos positivos	Efeitos positivos dado que não surgiram mais comentários negativos	“nós não conseguimos medir esse efeito, mas parte-se do suposto que, se não voltou a existir comentários parecidos, a ação foi positiva”	3
		Efeito positivo confirmado pelo regresso dos clientes	“Tiveram efeitos positivos, porque antes de fazer as obras, o pessoal deixou de vir por causa do barulho e, depois notaram que estava muito melhor”	1
		Efeito positivo	“sempre que alterávamos o menu, eliminávamos um problema”	1
		Efeito positivo confirmado pelo <i>feedback</i> dos clientes	“O efeito foi positivo, pois começaram a comentar e a dizer pessoalmente que ainda bem que voltámos a alterar os pratos”	1
	Ausência de efeitos	Efeito inexistente	“Por acaso não senti nenhum efeito”	2

### 3.16. Processo de monitorização das *reviews online* de restaurantes concorrentes

Por fim, analisamos o processo de monitorização das *reviews online*, mas agora com especial enfoque nos restaurantes concorrentes, com o intuito de identificar se os gerentes monitorizam os comentários relativos à sua concorrência. Na Tabela 18 são apresentadas as duas subcategorias associadas a esta categoria: Frequência de monitorização e Plataformas digitais utilizadas.

Em relação à subcategoria “Frequência de monitorização”, foram identificados 3 níveis: frequência rara, moderada e baixa. Na Tabela 18, é visível que a maioria dos entrevistados

(5) raramente consulta as *reviews online* da sua concorrência. A este propósito, o E2 refere “honestamente consulto com pouca frequência porque não me preocupo com isso” remetendo o mesmo para uma frequência baixa. Por outro lado, verificaram-se três casos em que a frequência é moderada “Vou ser sincero, se calhar de semana a semana, sou capaz de ver os comentários dos meus concorrentes” (E6).

Face às plataformas digitais utilizadas para monitorizar os comentários dos restaurantes concorrentes, destacam-se as plataformas de *web user reviews*, Google My Business (5) e o Tripadvisor (4). Importa referir que, tal como verificámos na Tabela 10 referente à categoria “Processo de monitorização das *reviews online*”, as redes sociais são usadas por estes gerentes para monitorizar as *reviews online* dos seus restaurantes, no entanto, quando consultam os comentários da concorrência apenas recorrem às plataformas de *web user reviews*.

Tabela 18 - Categoria: Processo de monitorização das *reviews online* de restaurantes concorrentes

Subcategoria	Subsubcategoria	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Freq
Frequência de monitorização		Rara	“Não, raramente consulto”	5
		Baixa	“honestamente consulto com pouca frequência, porque não me preocupo com isso”	1
		Moderada	“Vou ser sincero, se calhar de semana a semana, sou capaz de ver os comentários dos meus concorrentes”	3
Plataformas digitais utilizadas	Plataformas de <i>web user reviews</i>	Tripadvisor	“Normalmente vemos no Tripadvisor”	4
		Google My Business	“no Google Business”	5

### 3.17. Motivos relacionados com a monitorização das *reviews online* da concorrência

Na sequência da categoria antecedente, os gerentes elencaram diversos motivos, apresentados na Tabela 19, para consultar as *reviews* da concorrência, nomeadamente o facto de terem oportunidade de observar estratégias utilizadas pelos concorrentes, identificar os pontos fracos da concorrência para os evitar e, subsequentemente, aplicarem princípios de *benchmarking*. Para exemplificar estes motivos, encontramos diferentes unidades de contexto: “é também com os comentários que vemos nos restaurantes dos outros, que podemos aperfeiçoar aspetos no nosso” (E2).

Comparar a posição no *ranking* de popularidade face aos concorrentes e avaliar a credibilidade dos clientes que produziram comentários negativos, são para o E2 e E6, motivos que justificam a monitorização das *reviews* da concorrência. Acerca deste último motivo, o E6 partilhou que quando recebe críticas negativas, consulta as plataformas dos seus concorrentes, para perceber se esses mesmos clientes também comentaram negativamente os seus colegas. Já o E5 afirma que não observa os comentários da sua concorrência, pois considera que não existem restaurantes à altura do seu, citando que: “se tivesse concorrentes ao nível do meu restaurante, se calhar andava sempre a ver”.

Tabela 19 - Categoria: Motivos relacionados com a monitorização das *reviews online* da concorrência

Subcategoria	Unidades de Registo	Unidades de Contexto (exemplo)	Freq
Motivos para consultar <i>reviews online</i> da concorrência	Identificar a posição no <i>ranking</i> de popularidade face aos restaurantes concorrentes	“para saber se estamos mais à frente ou atrás na classificação”	1
	Aplicação de princípios de benchmarking	“é também com os comentários que vemos nos restaurantes dos outros, que podemos aperfeiçoar aspetos no nosso”	1
	Observação das estratégias utilizadas pelos concorrentes	“vamos dando uma vista de olhos para saber o que é que eles andam a fazer”	2
	Identificar os pontos fracos da concorrência para assim os evitar	“O que nos leva a monitorizar os comentários dos outros concorrentes, é para tentarmos usar sempre o ponto fraco dos outros, como um ponto forte para nós e perceber o que é que eles estão a fazer de errado, para melhorar no nosso”	1
	Avaliar a credibilidade dos clientes que produziram determinada avaliação negativa	“Quando verifico algumas avaliações negativas, vou consultar as plataformas dos meus concorrentes para perceber se esses mesmos clientes também comentaram negativamente aos meus colegas”	1
Motivos para não consultar as <i>reviews online</i> da concorrência	Desconhecimento de restaurantes concorrentes	“Não consulto porque não tenho concorrentes à altura”	2

## Capítulo IV - Discussão de resultados

Após o término da descrição e análise dos dados obtidos, apresentada no capítulo anterior, iremos proceder à discussão dos resultados, confrontando-os com a literatura. Importa referir que com a presente investigação procurámos responder à questão de partida - “Qual o impacto das *reviews online* na gestão operacional dos gerentes de restaurantes da Região Oeste?” - e aos objetivos inicialmente definidos

Adicionalmente, e sendo a restauração um dos setores de atividade mais afetados pela Pandemia Covid-19, procurou-se, não só, examinar a influência desta na forma como os restaurantes comunicam no mundo digital, identificar eventuais alterações no processo de monitorização das *reviews online* e, ainda, verificar se após o confinamento (primeira vaga), os temas das *reviews online* partilhadas pelos consumidores, haviam sofrido alterações.

Começando por abordar os resultados referentes à presença digital dos restaurantes, observámos que todos estabelecimentos têm presença em pelo menos uma rede social, o que de alguma forma evidencia a consciência que os gerentes têm relativamente à importância dos meios digitais enquanto ferramenta de comunicação com o seu público. Tal como Sathe e Randhave (2018) referem na literatura, a introdução da comunicação digital na restauração é um passo efetivamente importante, uma vez que os serviços oferecidos incluem, maioritariamente, aspetos intangíveis.

Neste sentido os resultados sugerem que Facebook e o Instagram são as redes sociais que os gerentes privilegiam na divulgação dos seus estabelecimentos, o que está em conformidade com as recomendações de Tucker (2017), Sathe e Randhave (2018) e Kim, Li e Brymer (2016), que referem que estas são interessantes plataformas para criar um diálogo bidirecional com o seu público. Apesar dos autores supracitados mencionarem que o Twitter é, igualmente, uma rede social importante para o setor da restauração, observámos que nenhum dos restaurantes entrevistados comunica nesta plataforma, e houve até quem referisse que o Twitter não acrescenta qualquer valor aos restaurantes. Para além da comunicação nas redes sociais, Sathe e Randhave (2018) e Miranda, Rubio e Chamorro (2015) referem que ter um *website* é uma estratégia de primordial importância para a criação de reputação e notoriedade dos negócios ligados ao turismo, no entanto, e no âmbito da presente investigação, verificou-se que apenas metade dos restaurantes têm *website* próprio, e apesar de representar uma pequena proporção da amostra, dois

indivíduos referiram não ter *website*, argumentando que tal ferramenta não traz vantagens aos restaurantes.

Por conseguinte, a literatura diz-nos que é imperativo que as redes sociais dos restaurantes sejam estrategicamente planeadas e alimentadas com conteúdos relevantes, capazes de envolver o público-alvo e acrescentar valor ao seu quotidiano, tais como, fotografias com a decoração dos pratos, vídeos do ambiente do restaurante, concursos e receitas culinárias (Fields, 2014; Kim, Li & Brymer, 2016; Tucker, 2017). Nos restaurantes entrevistados verificou-se que as fotografias são o formato de conteúdo mais partilhado, pois todos os gerentes publicam fotografias dos seus pratos nas redes sociais. São ainda publicadas fotografias de vinhos, de eventos, de clientes, nomeadamente figuras públicas, fotografias institucionais e das instalações. Contudo, Sathe e Randhave (2018) alertam para a importância de os gestores da restauração olharem para as redes sociais como uma ferramenta que, acima de tudo, permite criar ligações e envolvimento com o seu público-alvo, e não apenas um meio para publicar fotografias e vídeos dos seus produtos.

Por seu turno, Sathe e Randhave (2018) salientam que não basta criar um perfil nas redes sociais, sendo absolutamente crítico que os gerentes da restauração promovam uma eficiente gestão da presença dos seus negócios nas redes, para assim obter um impacto positivo nos seus negócios. Todavia, de acordo com os resultados obtidos, parece não existir uma estratégia pré-definida, pois os principais cuidados e preocupações que os entrevistados referem resumem-se à importância da qualidade das fotografias publicadas, criatividade e qualidade dos conteúdos no geral. Houve ainda quem referisse não ter qualquer critério quanto à presença digital do seu estabelecimento. Estes resultados apresentam conclusões semelhantes às investigações levadas a cabo por Negreti, Pigatto e Machado (2020) e Needles e Thompson (2013), que já haviam confirmado serem vários os restaurantes sem uma estratégia bem definida na utilização das redes sociais, não só relativamente aos objetivos da comunicação, como quanto aos conteúdos a publicar e segmento-alvo a atingir. Tal como é referido por Cavusoglu (2019), os gerentes ao assumirem inúmeras funções de gestão nos restaurantes poderão acabar por ter pouca ou nenhuma disponibilidade para observarem e levarem a efeito uma estratégia digital consistente.

Embora todos os restaurantes marquem presença no *social media*, constatámos que alguns continuam a priorizar a comunicação em meios tradicionais, como artigos em imprensa e programas temáticos na TV, reconhecendo ainda que o *Word-of-Mouth* é a principal

ferramenta para a divulgação dos seus estabelecimentos. Estes resultados são congruentes com a literatura existente, em que Liang e Chen (2020) e Negreti, Pigatto e Machado (2020) referem ser vários os restaurantes que preferem comunicar nos *mass media*, através de anúncios na rádio, artigos na imprensa e publicidade em *outdoors*, pois continuam a acreditar na eficiência destes canais para fidelizar e atrair novos consumidores. A priorização pela comunicação nos *mass media*, na nossa opinião, poderá ser outro motivo que justifica o facto de alguns gerentes entrevistados desvalorizarem a implementação de uma estratégia de comunicação digital, devidamente articulada.

De seguida, serão abordados os resultados obtidos no processo de monitorização das *reviews online*.

Para além das plataformas de *web user reviews* - Tripadvisor e Google My Business, as *reviews* são igualmente monitorizadas nas redes sociais - Facebook e Instagram, utilizadas para a divulgação dos seus restaurantes. O The Fork é utilizado apenas por dois entrevistados. Importa referir que apesar da Zomato ser mencionada como uma plataforma com forte relevância no setor da restauração (Priyadarshi, 2019), nenhum dos restaurantes da amostra a utiliza, pois a maioria localiza-se no distrito de Leiria - região onde a plataforma não opera.

Relativamente à função de responsável pela monitorização e, apesar de Kim, Li e Brymer (2016) referirem na literatura que os restaurantes devem recrutar profissionais para gerir as suas plataformas de *social media*, particularmente na relação com os clientes, constatámos que apenas dois restaurantes recorrem a gestores de redes sociais, sendo que os demais, são os próprios gerentes, ou em alguns casos as suas filhas, responsáveis pelo processo de monitorização da *reviews online*. Beuscart, Mellet e Trespeuch (2016), no âmbito do seu estudo, verificaram que grande parte das unidades de restauração de pequena e média dimensão, raramente têm como prioridade contratar profissionais para a gestão das suas plataformas digitais.

Em relação à frequência de monitorização, esta é percecionada como elevada, visto que a maioria dos entrevistados recorre às plataformas diariamente, independentemente, da natureza da plataforma. Apenas um entrevistado referiu que a monitorização é mais constante nas redes sociais do que nas plataformas de *web user reviews*. Em sentido oposto, Beuscart, Mellet e Trespeuch (2016) constataram que a monitorização nas plataformas de *social media* não era uma prática frequentemente utilizada por todos os

gestores da restauração, pois eram vários os que não demonstravam ter qualquer conhecimento do conteúdo das *reviews* e ignoravam-nas. Também, Fernandes e Fernandes (2017) e Levy, Duan e Boo (2013) observaram que as unidades hoteleiras investigadas, raramente, monitorizavam as *reviews online* partilhadas pelos seus consumidores.

Todavia, embora a frequência de monitorização das *reviews online* seja aparentemente uma prática frequente pelos restaurantes entrevistados, a verdade é que grande parte parece não simpatizar com as plataformas de *web user reviews*, especificamente com o Tripadvisor. Importa referir que, inicialmente, examinar a atitude dos gerentes dos restaurantes face às plataformas digitais não era um objetivo da investigação, porém, consideramos pertinente abordar esta temática, uma vez que as plataformas de *web user reviews* aparentam ter alguma influência na forma como os gerentes percecionam a importância das *reviews* na sua generalidade.

De acordo com os resultados obtidos, observámos que mais de metade dos entrevistados manifestou desagrado, não só, face aos critérios de funcionamento do Tripadvisor, como à credibilidade da informação partilhada pelos seus utilizadores, chegando mesmo a sentirem-se injustiçados com o conteúdo de algumas *reviews* que, segundo estes, são pouco fiéis à realidade. Ou seja, o que transparece é que parte dos gerentes não encaram, as *reviews online* como uma estratégia que, de acordo com Tucker (2017), permite monitorizar a qualidade dos produtos e serviços e colmatar os pontos fracos do negócio, mas sim, como um julgamento público às suas competências profissionais e aos seus restaurantes, responsabilizando o Tripadvisor que permite que qualquer indivíduo, sobretudo de forma anónima, publique um comentário, sem que tenha estado presente no estabelecimento. Estes resultados são congruentes com as investigações de Grilo (2019) e Beuscart, Mellet e Trespeuch (2016), onde também se concluiu que os gestores da restauração não demonstram muito apreço pelas plataformas de *web user reviews*, colocando em causa a objetividade da informação partilhada pelos seus utilizadores, a credibilidade da fonte e a veracidade do conteúdo.

Posto isto, estamos perante um cenário onde a presença dos comentários fraudulentos nas plataformas digitais, poderá prejudicar fortemente tanto a reputação *online* dos estabelecimentos de restauração, como inclusive a imagem das próprias plataformas (Chen et al., 2019), pois a título de exemplo, ainda que seja uma pequena proporção da amostra, dois dos restaurantes entrevistados foram alvo de diversas *fake reviews* no

Tripadvisor, o que os levou a deixar de monitorizar nesta plataforma. Constatámos ainda, que um dos restaurantes recebeu vários certificados de excelência emitidos pelo Tripadvisor, porém, nunca os expôs, dado que não se identifica com as políticas praticadas pela plataforma. Paradoxalmente, a literatura refere que os restaurantes distinguidos com certificados de excelência emitidos pelas plataformas, registaram um maior número de reservas, um aumento das receitas, e também passaram a receber mais *reviews online* (Kim, Li & Brymer, 2016), o que reforça a importância de os gerentes monitorizarem estas plataformas, e recolherem *insights* de todo o *feedback* disponibilizado *online*.

Por outro lado, observámos que existe um reconhecimento positivo relativamente à plataforma Google My Business, sendo considerada por alguns gerentes, como uma plataforma mais instantânea e prática no processo de avaliação dos restaurantes. Adicionalmente, o E4 referiu que as *reviews* partilhadas no Google My Business, em comparação com o Tripadvisor, têm grande influência no processo de escolha do seu restaurante.

Atendendo ao elevado ceticismo associado à plataforma Tripadvisor, os entrevistados elencaram algumas sugestões de melhoria para credibilizar a informação partilhada pelos seus utilizadores. Entre outras sugestões, foi sugerido que o Tripadvisor apenas validasse a partilha de *reviews* com o comprovativo do consumo no restaurante, nomeadamente com recurso a fotografias e/ou à localização de um dispositivo móvel que comprovasse que o cliente esteve realmente presente no estabelecimento. Houve ainda quem referisse que o Tripadvisor deveria adotar a mesma política que o The Fork, empresa do mesmo grupo, em que os utilizadores só podem partilhar comentários após a comparência no restaurante. Dado que não se conhece estudos científicos que analisem a posição dos profissionais da restauração face à plataforma Tripadvisor, ou tão pouco, proponham sugestões de melhoria, somos levados a pensar que estes dados são novos e, por isso, ainda não reconhecidos pela comunidade científica.

Iremos de seguida partir para a discussão referente aos temas mais comentados pelos clientes nas plataformas de *social media* e, por sua vez, os mais valorizados pelos gerentes sempre que monitorizam as *reviews online*. Tal como Gao et al. (2018) referem, os gestores da restauração deverão conhecer, de forma clara e evidente, os atributos que os consumidores mais valorizam quando avaliam uma experiência gastronómica, pois esta

informação poderá servir de base para obter vantagens competitivas face aos concorrentes.

Os resultados indicam que a comida e o serviço representam os temas mais referidos nas *reviews online* pelos clientes que frequentam os restaurantes entrevistados, o que coincide com a literatura que estuda os atributos que os consumidores mais valorizam na avaliação de experiências gastronómicas - comida, serviço e ambiente (Jeong & Jang, 2011; Liu & Jang, 2009; Pacheco, 2018; Pantelidis, 2010; Tiago, Amaral & Tiago, 2015; Yan, Wang & Chau, 2015). O ambiente, o preço e a relação custo/benefício, são também atributos valorizados pelos consumidores (Jeong & Jang, 2011; Pantelidis, 2010; Wang & Chau, 2015).

No que concerne aos aspetos mais valorizados, aquando da monitorização das *reviews online*, a comida e o serviço constituem também os temas mais relevantes para os gerentes entrevistados. São também valorizados os comentários negativos que traduzem a insatisfação dos clientes, assim como a forma como os comentários são fundamentados, nomeadamente comentários objetivos e diretos. Ainda que se desconheça a existência de conhecimento científico que comprove tais resultados, podemos concluir que os aspetos mais valorizados pelos gerentes, são coincidentes com os temas mais comentados pelos clientes. Já os comentários visando exclusivamente o preço são desvalorizados por alguns gerentes, que chegam a sentir-se indignados com tais publicações. Contudo, a literatura revela que o preço, ainda que com menor importância comparativamente à comida e ao serviço, é também um atributo levado em consideração na avaliação de experiências no setor da restauração (Liu & Jang, 2009; Pantelidis, 2010; Yan, Wang & Chau, 2015).

Adicionalmente, constatámos que a maioria dos entrevistados valoriza o conteúdo das *reviews* no seu todo, independentemente da plataforma onde são partilhadas.

Seguidamente, serão discutidos os resultados sobre o comportamento dos gerentes face às *reviews online*.

Os resultados da presente investigação demonstram que a maioria dos entrevistados não incentiva os seus clientes a partilharem *reviews* nas plataformas de *social media* durante a experiência no restaurante, pois na opinião daqueles, a partilha apenas faz sentido se for realizada de forma espontânea pelo próprio. Importa referir que, admitir tal ação, poderá não ser socialmente aprovado, pelo que estes resultados podem ter sido influenciados pela desejabilidade social. Ainda assim, observou-se que dois dos entrevistados apresentavam

um comportamento distinto dos demais, uma vez que o E4 incentiva a produção de comentários nas plataformas de *web user reviews* sempre que os clientes partilham uma opinião positiva sobre o restaurante, e o E7 não estimula diretamente a publicação de *reviews*, mas tem por hábito informar os clientes que o restaurante está presente nas plataformas Google My Business e no Tripadvisor. Tal como verificámos na literatura, as opiniões encontram-se divididas, pois se alguns autores sugerem que os restaurantes deveriam definir uma estratégia que estimulasse os clientes a partilharem as suas experiências gastronómicas nas principais plataformas de *social media* (Kim, Li e Brymer, 2016; Tucker, 2017), nomeadamente através da oferta de recompensas, tais como pontos para descontar em refeições (Kim, Li e Brymer, 2016), outros referem que esta é uma forma de manipulação, e que parte das empresas que oferecem incentivos monetários ou cupões aos consumidores para estes gerarem críticas positivas, reduzem a disponibilidade de informação objetiva, e acabam por prejudicar não só a credibilidade da informação partilhada, como o estabelecimento envolvido (Pentina, Bailey & Zhang, 2018).

Quanto à estratégia de resposta às *reviews online* e, apesar de serem vários os autores que sublinham a importância de uma eficaz gestão de resposta (Feng & Ren, 2019; Rose & Blodgett, 2016; Sparks, So & Bradley 2016), a verdade é que os gerentes entrevistados, não só, não apresentam um comportamento homogéneo, como poucos são os que apresentam uma estratégia de resposta pró-ativa, pois se alguns respondem de forma consistente, outros não respondem ou apenas o fazem às *reviews* negativas. Estes resultados reforçam uma vez mais o estudo de Beuscart, Mellet e Trespeuch (2016), que refere que os gerentes e proprietários de restaurantes não apresentam comportamentos homogéneos, pois na opinião da maioria, são inexistentes dados que comprovem que responder às *reviews online* acrescenta resultados positivos e, por esse motivo, os gerentes optam por não responder.

Observando os resultados obtidos, constatou-se que alguns entrevistados não respondem aos comentários porque se recusam responder a todos e, por isso, preferem não responder a ninguém. Por outro lado, assumem ter alguma dificuldade em produzir respostas adequadas para gerir eventuais atritos resultantes de comentários negativos. Esta posição evidencia alguma dificuldade dos gerentes em lidar com as críticas negativas. A título de exemplo: “A razão pela qual eu não respondo aos comentários, é que se respondesse a tudo o que me apetecia, iria ser desagradável” (E9). A conjugação destes aspetos acaba

por de alguma forma hipotecar a importância que aqueles atribuem ao *feedback* dos seus clientes. A acrescer a esta informação, e ainda que apenas reportada a dois entrevistados, o E3 e E4 deixaram de responder a todas as *reviews online*, respondendo apenas às de valência negativa, justificando que tal opção decorre do facto do restaurante já ter muitos clientes fidelizados e, por esse motivo, tal necessidade deixou de ser uma prioridade.

Por conseguinte, a presente investigação evidencia que os participantes parecem estar mais motivados para responder às *reviews* negativas, encarando esta estratégia como forma de, publicamente, esclarecer eventuais situações desagradáveis, resultantes de críticas que, segundo estes, são infundadas. Estes resultados seguem novamente a mesma linha do estudo conduzido por Beuscart, Mellet e Trespeuch (2016), que refere que os gerentes que respondem esporadicamente às *reviews*, apenas o fazem quando se sentem indignados com o conteúdo das mesmas. Esta indignação resulta, não apenas, do conteúdo negativo das *reviews*, mas acima de tudo pelo facto dos clientes não partilharem o seu *feedback* pessoalmente, optando por partilhá-lo nas plataformas digitais, e em muitos casos, paradoxalmente, após terem demonstrando o seu agrado (Beuscart, Mellet & Trespeuch, 2016). Observando a bibliografia a respeito da gestão de resposta aos comentários, em função das valências (positivos/negativos), percebemos que esta é, até então, pouco conclusiva. Se por um lado, Sathe e Randhave (2018) defendem que a estratégia de resposta não deve estar centrada apenas num determinado tipo de comentário (i.e., todos merecem resposta independentemente da sua valência) por outro, Lee e Blum (2015) referem que os comentários negativos devem receber uma atenção prioritária, uma vez que estas respostas amenizam os efeitos adversos das críticas e, subconsequentemente, permitem obter impactos favoráveis na reputação dos restaurantes (Rose & Blodgett, 2016).

Tão importante quanto responder, é a forma como os gerentes produzem as suas respostas, nesse sentido, Sparks e Bradley (2017) e Ho (2017) referem que é fundamental produzir respostas eficazes, principalmente às *reviews* negativas, para assim minimizar os impactos negativos e resolver eventuais falhas operacionais. Van Lohuizen e Trujillo-Barrera (2020) referem que as críticas negativas devem ser respondidas com um agradecimento, seguido de um pedido de desculpa associado a uma informação relativamente às ações a preconizar para corrigir os erros. No âmbito da presente investigação foram identificados quatro diferentes formatos de resposta utilizados, independentemente da valência da *review*: resposta em tom de agradecimento; resposta

com pedido de desculpa; resposta padronizada; reação com um *like* no comentário. Grilo (2019) identificou ainda outras reações como resposta às *reviews* negativas: convite para nova visita; autopromoção; promessa de mudança; explicação do sucedido; demonstração de sentimento; solicitação de novo contacto; sugestão; negação do problema e oferta de compensação. No que concerne ao formato de respostas padronizadas, Feng e Ren (2019) alertam que estas devem ser evitadas, dado que a ausência de um tratamento personalizado poderá colocar em xeque a relação dos clientes com os restaurantes, pois aqueles sentir-se-ão desvalorizados pela forma impessoal como a gerência os trata (Zhang & Vásquez, 2014).

De seguida iremos abordar os resultados obtidos referentes às principais motivações para monitorizar as *reviews online* e à finalidade da informação resultante dessa monitorização.

No que diz respeito às razões que motivam os gerentes a monitorizar as *reviews online*, os resultados sugerem quatro motivações distintas: conhecer o *feedback* do cliente, curiosidade, defesa e preocupação com a valência das *reviews online*. Para mais de metade dos entrevistados, conhecer o *feedback* dos clientes representa uma forma para recolher dados pertinentes sobre a satisfação dos clientes relativamente às experiências vivenciadas no restaurante; a curiosidade está associada especialmente à necessidade de identificar a identidade da fonte da *review*; a defesa surge novamente como a forma de se defenderem das *reviews* que estes consideram injustas e por fim, três dos entrevistados, assumem que a monitorização é motivada pela preocupação que têm com a valência das *reviews online*, pois é grande a ambição em obterem críticas positivas nas plataformas de *social media*. Dada a ausência de literatura sobre as motivações que induzem os gerentes da restauração à monitorização dos comentários, os resultados obtidos poderão preencher este *gap*.

Relativamente à finalidade da informação monitorizada, denotamos, uma vez mais, uma atenção prioritária visando as *reviews* negativas, dado que maioritariamente esta informação é utilizada para corrigir eventuais insatisfações dos clientes e resolver conflitos que possam ter ocorrido durante a experiência no restaurante e que não haviam sido solucionados *in loco*. Estes resultados entram no domínio da investigação de Nazlan, Tanford e Montgomery (2018) e Kim, Lim e Brymer (2015), em que os autores referem a importância que deve ser dada às avaliações negativas, de forma a identificar e resolver os problemas, evitando assim não só a sua repetição, como apresentar propostas de

melhoria. Embora alguns estudos deem a conhecer determinadas ações específicas levadas a efeito nos restaurantes, a verdade é que a literatura não adianta o que os gestores da restauração realmente fazem após o processo de monitorização e que estratégias adotam.

Entramos agora no objetivo central da presente investigação: a utilização das *reviews online* nas decisões de gestão operacional dos gerentes da restauração.

De acordo com Fernández-Miguélez et al. (2020) as *reviews online* têm um impacto positivo na sustentabilidade económica das empresas da restauração. Na mesma linha, Kim, Li e Brymer (2016) concluíram que tanto o volume de *reviews* positivas, como a classificação no *ranking* de popularidade, contribuem fortemente para o desempenho financeiro de um restaurante, contudo, alguns dos gerentes entrevistados parecem estar um pouco céticos em reconhecer tal desiderato. Em corroboração com a investigação de Beuscart, Mellet e Trespeuch (2016), observámos que as *reviews online* não afetam todos os restaurantes de forma similar, pois sensivelmente metade dos gerentes entrevistados afirma que estas não têm qualquer impacto nas suas decisões de gestão operacional, já os demais encaram as *reviews* dos seus clientes como um incentivo para a evolução e boa gestão dos seus restaurantes.

Apesar de reconhecerem que as *reviews online* têm cada vez mais influência no processo de decisão de escolha dos consumidores, constatámos uma vez mais, que os gerentes parecem continuar focados nas estratégias tradicionais, o que parece ir ao encontro das conclusões de Kim, Li e Brymer (2016) que demonstram que os empresários da restauração preferem investir os seus recursos - tempo e dinheiro - em aspetos tradicionais (p.e., menus, decoração e o serviço), apresentando dificuldade em compreender como é que a reputação *online* poderá afetar o desempenho financeiro dos seus negócios. Tal como Beuscart, Mellet e Trespeuch (2016) concluíram, os restaurantes que trabalham à escala local, continuam a priorizar o crescimento das suas carteiras de clientes através das recomendações *WOM* e, nesse sentido, as *reviews* acabam por não ser valorizadas e não ter impacto na gestão operacional. Os supracitados autores referem que nestes casos as *reviews* chegam a ser perturbadoras para alguns gerentes, pois durante muitos anos as avaliações sobre a qualidade dos produtos e serviços restringiam-se à comunicação tradicional *WOM*, o que lhes permitia um maior controlo sobre as críticas, contrariamente às plataformas de *social media* em que gerentes deixam de poder exercer um controlo tão efetivo sobre as críticas publicadas.

Outro motivo que poderá justificar o facto das *reviews online* não influenciarem as decisões de gestão operacional, poderá ser, na nossa opinião, o facto de a amostra ser constituída por restaurantes com décadas de atividade, alguns com mais de 50 anos, e que passaram dos pais para os filhos e agora para os netos o que segundo aqueles, tal desiderato, permite manter uma elevada taxa de clientes fidelizados. Tal situação, ainda que reportada apenas ao E7, pode ser constatada na afirmação: “Se abrisse o restaurante hoje, se calhar, os comentários até tinham impacto nas minhas decisões porque precisava de construir a minha carteira de clientes, no entanto, neste momento não influenciam nada visto que os meus clientes já estão praticamente todos fidelizados com a casa”. Ou seja, se os restaurantes são frequentados maioritariamente por clientes habituais, muito dificilmente e salvo raras exceções, esses clientes partilharão *feedback* nas plataformas digitais, pois na maior parte das vezes farão as críticas diretamente à gerência, o que certamente significará uma maior abertura por parte dos gerentes para a valorização do *feedback* partilhado no momento.

Importa salientar que embora parte dos entrevistados refira que as *reviews* não têm impacto na gestão dos seus estabelecimentos, a verdade é que face à informação monitorizada nas plataformas de *social media*, todos já realizaram pelo menos uma alteração no restaurante.

Ao observarmos a forma como o conteúdo das *reviews* é utilizado em contexto *offline*, especificamente nas atividades operacionais, verifica-se que quando o conteúdo dos comentários está associado a aspetos que dependam dos recursos humanos, os gerentes revelam uma maior propensão para procederem a alterações, dado que mais de metade dos entrevistados já utilizou o conteúdo dos comentários para corrigir aspetos no serviço, repreender os seus colaboradores e, houve até quem despedisse vários funcionários em função de comentários publicados no Tripadvisor. Estes dados já haviam sido constatados por Beuscart, Mellet e Trespeuch (2016), em que as *reviews* são utilizadas para gerir e avaliar o comportamento do *staff*, nomeadamente quando os gerentes não conseguem garantir a sua presença física no estabelecimento. Na mesma linha, Afonso (2020) concluiu que a presença de *reviews online* negativas conduziram em muitos casos a ações de formação junto dos recursos humanos, não só no âmbito do desenvolvimento da comunicação com os clientes, como na formação centrada na aprendizagem associada aos procedimentos e políticas operacionais do restaurante. Também Scott e Orlikowski

(2012) verificaram que, no setor da hotelaria, grande parte da informação das *reviews* era critério para sancionar ou recompensar os recursos humanos.

Adicionalmente, foram identificadas alterações noutras áreas operacionais dos restaurantes, impulsionadas pelas *reviews online*: obras nas instalações; alteração do serviço de louça utilizado; alterações no preço em função da dose, assim como alterações na ementa e na carta de vinhos. A acrescer a estas modificações, Afonso (2020) identificou outras ações, nomeadamente: atualização de informação institucional; manutenção da base de dados de *reviews*; reorganização da disposição das mesas; alteração da qualidade dos alimentos; alteração do procedimento de reservas; bem como a formação dos recursos humanos.

Em termos genéricos observou-se que as alterações tiveram efeitos positivos nos restaurantes entrevistados, uma vez que estes não só deixaram de receber comentários negativos relativamente às alterações preconizadas, como passaram a receber *inputs* positivos, o que denota a eficácia das medidas levadas a efeito.

Relativamente ao processo de monitorização das *reviews online* dos restaurantes concorrentes e, apesar de Gao et al. (2018) sublinharem que o processo monitorização não deve cingir-se às *reviews* do próprio restaurante, mas também incluir as dos seus principais concorrentes, os resultados evidenciam que a maioria dos entrevistados raramente monitoriza as *reviews* da sua concorrência. Este comportamento, de acordo com alguns gerentes entrevistados, resulta do facto de assumirem uma posição de proximidade com aqueles, considerando-os colegas de profissão e não concorrência, tal como Beuscart, Mellet e Trespeuch (2016) já haviam constatado que a relação entre gerentes da restauração observava uma coexistência pacífica. Os demais gerentes, ainda que esporadicamente, afirmam monitorizar a sua concorrência, especialmente no Tripadvisor e Google My Business, com o principal propósito de não só observarem as estratégias utilizadas pelos concorrentes, como identificar os pontos fracos para os evitar e, subsequentemente, aplicarem princípios de *benchmarking*. Comparar a posição no *ranking* de popularidade face aos concorrentes surge também como motivação para monitorizar as *reviews* da concorrência.

Por último, será abordada a influência da Pandemia Covid-19, numa dimensão associada à reputação *online* dos estabelecimentos de restauração. Para Bassig (2020) a monitorização da reputação *online* dos restaurantes deveria ser mais consistente durante

o confinamento, uma vez que estar presente no *social media*, dada aquela realidade, seria o formato mais indicado para que os restaurantes se relacionassem e dessem a conhecer os seus serviços a potenciais clientes. No entanto, de grosso modo, os resultados obtidos sugerem que a Pandemia Covid-19 parece não ter influenciado a forma como os restaurantes se posicionam e comunicam nas redes sociais, nem tão pouco o processo de monitorização utilizado nas plataformas de *web user reviews*, pois que mais de metade dos entrevistados manteve o mesmo registo antes e após o confinamento. Os resultados evidenciam que apenas um gerente deixou de monitorizar as *reviews* durante o confinamento, referindo que como o restaurante estava fechado não iria receber comentários. Outros dois, após o confinamento, passaram a valorizar mais a presença dos seus restaurantes nas redes sociais. Quanto ao conteúdo das *reviews*, constatou-se que a maioria dos restaurantes ainda não havia recebido comentários à data da entrevista, no entanto, em dois restaurantes os temas dos comentários passaram a ser mais direcionados ao cumprimento das normas impostas pela DGS. Dado que a pandemia à data era uma realidade recente, e por isso era escassa a literatura sobre a influência desta na reputação *online*, somos levados a assumir que esta informação é ainda ténue.

#### **4.1. Principais conclusões**

Considerando os objetivos da presente investigação, e tendo em conta os resultados obtidos, concluímos que todos os restaurantes entrevistados valorizam a comunicação nas redes sociais - Facebook e Instagram -, no entanto, identificou-se a ausência de uma estratégia pré-definida no que diz respeito à utilização das referidas redes, enquanto ferramentas de marketing. Adicionalmente, constatámos que são vários os restaurantes que continuam a priorizar a comunicação nos meios tradicionais, reconhecendo o *WOM* como a principal ferramenta de divulgação junto do público-alvo.

No que concerne ao processo de monitorização das *reviews online*, este é, por norma, realizado diariamente pelos próprios gerentes, observando não só as plataformas de *web user reviews* - Tripadvisor e Google My Business, como as redes sociais - Facebook e Instagram. Constatámos ainda que, contrariamente ao que a literatura recomenda, a maioria dos restaurantes não vê como prioridade a contratação de profissionais para gerir as plataformas digitais.

Quanto aos aspetos mais valorizados pelos gerentes aquando da monitorização das *reviews online*, denotámos que a comida e o serviço são de facto os elementos mais

referidos e relevantes, coincidindo com a literatura que avalia os atributos que os consumidores mais valorizam na avaliação de experiências gastronómicas. Já as *reviews* relacionadas com o fator preço são desvalorizadas por alguns dos entrevistados.

Relativamente à estratégia adotada para responder às *reviews online*, os gerentes apresentam comportamentos heterógenos, sendo poucos os que têm uma estratégia de resposta pró-ativa. Todavia, constatou-se que estão mais motivados a responder às *reviews* de valência negativa, na medida em que veem nesta ação uma oportunidade para, publicamente, se defenderem e esclarecerem situações que, segundo estes, raramente correspondem à realidade.

No que diz respeito às razões que motivam os gerentes a monitorizar as *reviews online*, identificou-se quatro motivações distintas: conhecer o *feedback* do cliente, curiosidade, defesa face às *reviews* negativas e preocupação com a valência das *reviews online*.

Em relação à finalidade da informação monitorizada, parece existir igualmente uma atenção prioritária face às *reviews* negativas, sendo esta maioritariamente utilizada para corrigir insatisfações dos clientes e resolver conflitos que possam ter ocorrido durante a experiência no restaurante. Adicionalmente, percebemos que as *reviews online* relacionadas com o comportamento dos recursos humanos são as que mais influenciam os gerentes a tomar decisões, nomeadamente correções no serviço. Identificaram-se ainda alterações noutras áreas operacionais resultantes das *reviews* monitorizadas: obras nas instalações; alteração do serviço de louça utilizado; alterações no preço em função da dose, assim como alterações na ementa e na carta de vinhos.

Por fim, em resposta à questão de partida **“Qual o impacto das *reviews online* na gestão operacional dos gerentes de restaurantes da Região Oeste?”** e, apesar das *reviews online* desempenharem um papel relevante no processo de decisão de compra dos consumidores, concluímos que o comportamento dos gerentes denota alguma heterogeneidade no que concerne à valorização das *reviews online* e utilização das mesmas na gestão operacional dos seus restaurantes. De facto, são vários os gerentes que percecionam as *reviews* como um julgamento público às suas competências profissionais, e não como uma informação que, acima de tudo, possibilita aferir a qualidade dos produtos e serviços dos seus estabelecimentos. A acrescer a esta questão importa referir que os gerentes, e de forma generalizada, evidenciam alguma relutância em aceitar as políticas, relativamente à informação partilhada nas plataformas de *web user reviews*

dado que, segundo os entrevistados, alguns daqueles comentários carecem de veracidade, pois muitos são *fake reviews*. Este aparente distanciamento face às *reviews online*, poderá também estar relacionado com o facto de os restaurantes tradicionais continuarem a priorizar as recomendações *WOM* e, sentirem-se, por vezes, indignados por não conseguirem controlar as críticas *online*. Outro motivo poderá ser o facto de os restaurantes entrevistados terem uma vasta carteira de clientes fidelizados, o que os leva a valorizar prioritariamente o *feedback* transmitido pessoalmente.

Contudo, contrariamente ao que referem os gerentes, as *reviews online* parecem ter algum impacto na sua gestão operacional, pois à exceção de um entrevistado, os demais já realizaram pelo menos uma alteração no seu restaurante em função da informação monitorizada nas plataformas de *social media*.

## **4.2. Contributos**

O principal contributo desta investigação prende-se com o estudo do impacto das *reviews online* na gestão operacional dos gerentes do setor da restauração, área subinvestigada, quer no contexto nacional quer no internacional. É nossa convicção que os resultados entretanto obtidos podem constituir um forte contributo para o enriquecimento da literatura relativamente a esta temática.

Em termos empíricos, o presente estudo procurou examinar as perspetivas dos gerentes dos restaurantes relativamente às *reviews online*, distinguindo-se dos demais, que se cingem a analisar os conteúdos dos comentários partilhados nas plataformas de *social media* e as respostas dadas pelas gerências. Contudo, os referidos estudos raramente procuram conhecer as ações decorrentes da monitorização das *reviews online*. Neste sentido, o recurso à pesquisa exploratória de cariz qualitativo, particularmente entrevistas semiestruturadas, contribuiu para a obtenção de informação pormenorizada relativamente ao *modus operandi* dos gerentes da restauração no que concerne ao processo da monitorização das *reviews online*, sendo possível identificar diferentes comportamentos, o que de facto seria difícil através de uma investigação quantitativa.

Em termos profissionais, e de acordo com o estado da arte, será importante que os gerentes da restauração, de forma inequívoca, tenham presente a importância das *reviews online* que, atualmente, se assumem como um dos principais canais utilizados pelos consumidores no processo de escolha dos restaurantes. Este *status quo* implica a

necessidade de uma eficiente gestão de resposta às *reviews online*. A presente investigação, deverá ainda contribuir para auxiliar os gerentes a definir estratégias devidamente estruturadas no que diz respeito à presença dos seus estabelecimentos nos meios digitais, dada a importância destes enquanto ferramenta de marketing de comunicação com o público.

Relativamente às plataformas digitais, os resultados obtidos contribuem com informação pertinente, especialmente para o Tripadvisor, dado que os gerentes entrevistados elencaram um conjunto de sugestões, quer para a melhoria da referida plataforma, quer para credibilizar a informação partilhada pelos seus utilizadores.

### **4.3. Limitações do estudo**

As limitações remetem, acima de tudo, para a eventual ausência de conhecimento empírico associado ao setor da restauração.

Dado que são poucos os estudos que investigam o setor da restauração, a presente investigação, a espaços, teve que recorrer a literatura que investiga o setor da hotelaria e alojamento. Tratando-se de um tema recente, influência das *reviews online* na restauração, grande parte da informação está limitada a artigos de *websites* e de blogues, assim como livros técnicos que, apesar de pertinentes, não oferecem a garantia da literatura científica. Esta dificuldade é ainda maior se nos cingirmos à realidade portuguesa.

Outra limitação significativa prende-se com a opção da amostra por conveniência e, apesar do estudo ter como objetivo investigar restaurantes da Região Oeste, a verdade é que sendo constituída por estabelecimentos de apenas uma região geográfica, a amostra não é por isso representativa de todo o país.

Consequentemente, embora tenha havido um esforço para obter uma amostra mais vasta, o número de participantes constitui uma amostra reduzida, nomeadamente 9 participantes, o que significa que não podemos generalizar os resultados para a população.

Adicionalmente, a investigação centra-se em apenas uma tipologia de restaurante - Restaurante Tipo Tradicional - pelo que não podemos extrapolar os resultados obtidos para outras tipologias.

Sendo um estudo qualitativo de carácter exploratório, outra das limitações está relacionada como a sua mensurabilidade, pois os dados obtidos, nem sempre são de fácil medição, comparativamente a estudos quantitativos.

Outra limitação decorre do facto dos gerentes não estarem completamente à vontade para falar dos restaurantes numa perspetiva mais tecnológica e, ainda que tenha havido uma preocupação da investigadora para elucidar sobre todas as temáticas, a verdade é que os discursos nem sempre foram claros, por vezes até contraditórios, o que nem sempre facilitou a extração de conclusões coerentes.

#### **4.4. Sugestões para futuras investigações**

Considerando as referidas limitações, o presente estudo abre uma janela de oportunidades para investigações futuras.

No que concerne à dimensão da amostra, seria importante levar a efeito investigação com uma amostra superior, de forma a aumentar a representatividade da população. Seria ainda interessante alargar o território da investigação a outras regiões geográficas do país. Dado que a presente investigação se focou em apenas uma tipologia de restaurantes, consideramos pertinente investigar outras tipologias, de forma a comparar os comportamentos dos gerentes face ao processo de monitorização das *reviews online*.

Atendendo ao elevado ceticismo dos gerentes associado às plataformas de *web user reviews*, uma vez que estas permitem que qualquer indivíduo produza um comentário sem qualquer tipo de condição, seria interessante examinar se a valorização das *reviews online* por parte dos gerentes depende, também, da natureza das plataformas.

Adicionalmente e, dado que a literatura que aborda a estratégia de resposta às *reviews online* é pouco conclusiva, seria por isso importante desenvolver investigação para perceber se a resposta às *reviews* por parte dos gerentes da restauração é influenciada pela valência das mesmas.

Para a obtenção de resultados com maior robustez, seria interessante o desenvolvimento de uma investigação de cariz quantitativo, envolvendo um maior número de gerentes de restaurantes.

Acreditamos que seria importante dar continuidade à presente investigação, dado que na esfera digital a mudança é constante, sendo por isso fundamental a permanente atualização.

## Bibliografia

Aerts, G., Smits, T., & Verlegh, P. W. J. (2017). How online consumer reviews are influenced by the language and valence of prior reviews: A construal level perspective. *Computers in Human Behavior*, 75, pp. 855-864.

Afonso, J. (2020). *Service recovery strategies to negative online reviews on restaurant business: A case study on Zomato*. Dissertação de Mestrado, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa.

Aghaei, S., Nematbakhsh, M., & Farsani, H. (2012). Evolution of the world wide web: from web 1.0 to web 4.0. *International Journal of Web & Semantic Technology IJWEST*, 3(1), pp. 1-10.

AHRESP. (2020, 09 de dezembro). Inquérito mensal a AHRESP – Associação da hotelaria, restauração e similares de Portugal. [Internet] Disponível em: <https://ahresp.com/2020/12/inquerito-impacto-covid-novembro-2/> [Consult. 05 de junho de 2021].

Alves, S. (2021, 12 de janeiro). Yelp agora permite que clientes avaliem medidas de segurança contra Covid-19 em estabelecimentos. B9. [Internet] Disponível em: <https://www.b9.com.br/137131/yelp-agora-permite-que-clientes-avaliem-medidas-de-seguranca-contr-covid-19-em-estabelecimentos/> [Consult. 05 de março de 2021].

Anderson, C., & Han, S. (2016). Hotel performance impact of socially engaging with consumers. *Cornell Hospitality Report*, 16(10), pp. 3-9.

Anderson, M., & Magruder, J. (2012). Learning from the crowd: regression discontinuity estimates of the effects of an online review Database. *The Economic Journal*, 122(563), pp. 957–989.

Archer-Brown, C. (2012). *Towards an understanding of the antecedents of influence in virtual communities*. Tese de Doutoramento, University of Bath, School of Management.

Arndt, J. (1967). Role of product-related conversations in the diffusion of a new product. *Journal of marketing Research*, 4(3), pp. 291-295.

Aureli, S., & Supino, E. (2017). Online reputation monitoring: An exploratory study on italian hotel managers' practices. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 18(1), pp. 84-109.

- Babić Rosario, A., Sotgiu, F., De Valck, K., & Bijmolt, T. H. A. (2016). The effect of electronic word of mouth on sales: A meta-analytic review of platform, product, and metric factors. *Journal of Marketing Research*, 53(3), pp. 297–318.
- Bajenaru, A. (2010). The art and science of word-of-mouth and electronic word-of-mouth. *Fascicle of Management and Technological Engineering*, 9(19), pp. 4.7-4.16.
- Barbado, R., Araque, O., & Iglesias, C. (2019). A framework for fake review detection in online consumer electronics retailers. *Information Processing & Management*, 56(4), pp. 1234-1244.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo, Edições 70.
- Barrientos-Báez, A. (2019). *Teoría del triple rol: inteligencia emocional, turismo y educación*. La Laguna, Tenerife, Cuadernos Artesanos de Comunicación.
- Bassig, M. (2020, 5 de maio). Restaurant reputation management in 5 steps. *Review Trackers Blog*. [Internet] Disponível em: <https://www.reviewtrackers.com/blog/restaurant-reputation-management/> [Consult. 15 de março de 2021].
- Benmark, G. & Singer, D. (2012). Turn customer care into “social care” to break away from the competition. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2012/12/turn-customer-care-into-social> [Consult. 15 de dezembro de 2020].
- Berezina, K., Bilgihan, A., Cobanoglu, C. & Okumus, F. (2016). Understanding satisfied and dissatisfied hotel customers: Text mining of online hotel reviews. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(1), pp. 1-24.
- Beuscart, J.-S., Mellet, K., & Trespeuch, M. (2016). Reactivity without legitimacy? Online consumer reviews in the restaurant industry. *Journal of Cultural Economy*, 9(5), pp. 458–475.
- Black, I., & Veloutsou, C. (2017). Working consumers: Co-creation of brand identity, consumer identity and brand community identity. *Journal of Business Research*, 70, pp. 416–429.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto, Porto Editora.

- Bolaños, I., Ribeiro, R., & Ramos, B. (2014). O poder do word-of-mouth e do conteúdo gerado por utilizadores na comunicação turística: O caso de uma agência de viagens à medida. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 21, pp. 13-22.
- BrightLocal (2018, 9 de dezembro). Local consumer review survey. *BrightLocal* [Internet] Disponível em: <https://www.brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey/> [Consult. 05 de dezembro de 2020].
- Cassel, C. & Symon, G. (2004) *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. Sage Publications.
- Cavanaugh, C. (2017, 11 de agosto). *The role of digital marketing in brand experience*. *Forbes Agency Council*. [Internet] Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/08/11/the-role-of-digital-marketing-in-brand-experience/?sh=49babadb54be> [Consult. 10 de janeiro de 2020].
- Cavusoglu, M. (2019). An analysis of technology applications in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10(1), pp. 45-72.
- Chang, L., Lee, Y.-J., & Huang, C. (2012). The influence of e-word-of-mouth on the consumer's purchase decision: A case of body care products. *Journal of Global Business Management*, 6(2), pp. 1-7.
- Chen, L., Li, W., Chen, H., & Geng, S. (2019). Detection of fake reviews: Analysis of sellers' manipulation behavior. *Sustainability*, 11(17), pp. 2-13.
- Chen, Y.-R., & Chen, H.-H. (2015). Opinion spam detection in web forum. *Proceedings of the 24th International Conference on World Wide Web*, Florence, Italy, pp. 173–183.
- Cheung, C., & Lee, M. (2012). What drives consumers to spread electronic word of mouth in online consumer-opinion platforms. *Decision Support Systems*, 53(1), pp. 218-225.
- Cheung, C., Lee, M., & Rabjohn, N. (2008). The impact of e-WOM —The adoption of online opinions in online customer communities, *Internet Research*, 18(3), pp. 229–247.
- Cheung, M., Luo, C., Sia, C., & Chen, H. (2009). Credibility of electronic word-of-mouth: Informational and normative determinants of online consumer recommendations. *International Journal of Electronic Commerce*, 13(4), pp. 9–38.

- Chintagunta, P. K., Gopinath, S., & Venkataraman, S. (2020). The effects of online user reviews on movie box office performance: Accounting for sequential rollout and aggregation across local Markets. *Marketing Science*, 29(5), pp. 944–957.
- ConAgra, Foodservice (2014, junho). Social media guide for food operators. [Internet] Disponível em: <http://www.conagrafoodservice.com/pdfs/Social-Media-Guide.pdf> [Consult. 05 de fevereiro de 2021].
- Constantinides, E., & Fountain, S. J. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of direct, data and digital marketing practice*, 9(3), pp. 231-244.
- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., & Vetvik, O. (2009). The consumer decision journey. *Mckinsey Quarterly* [Internet] Disponível em: <https://maxket.com/wp-content/uploads/2014/08/theconsumerdecisionjourney-110105124644-phpapp02.pdf> [Consult. 05 de junho de 2020].
- Coutinho, C. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e Prática*. 2ª ed. s.l.: Grupo Almedina.
- Cummins, S., Peltier, J., Schibrowsky, J., & Nill, A. (2014). Consumer behavior in the online context. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(3), pp. 169–202.
- Dallais, H. (2015). E-reputation: what is said about you on the Internet and why does it matter? *The Colloquium Group* [Internet] Disponível em: <https://www.colloquium-group.com/e-reputation-what-is-said-about-you-on-the-internet-> [Consult. 15 de março de 2021].
- Daymon, C. & Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relation and Marketing Communications*. 2ª ed. London, Routledge.
- De Paula, A. N., Zeferino, A., Carvalho, F., Gouveia, M., Faustino, P., & Coutinho, V. (2019). *Marketing digital para as empresas*. 2ª ed. Lisboa, Perfil Criativo Edições.
- Del Fresno, M. (2012). *El consumidor social: Reputación online y social media*. Barcelona, Universitat Oberta de Catalunya.
- Dellarocas, C. (2003). The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms. *Management Science*, 49(10), pp. 1407-1424.

- Deloitte. (2017). Through guests' eyes serving up a great restaurant customer experience. [Internet] Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-restaurant-cx-pov.pdf> [Consult. 05 de junho de 2021].
- Demirbas, E. (2018). An overview on traditional and electronic word of mouth communication (WOM). *Lectio socialis*, 2(1), pp. 16-26.
- Díaz, M. R., & Rodríguez, T. F. E. (2017). Determining the reliability and validity of online reputation databases for lodging. *Journal of Vacation Marketing*, 24(3), pp. 261–274.
- DiPietro, R. B., Crews, T. B., Gustafson, C., & Strick, S. (2012). The use of social networking sites in the restaurant Industry: Best practices. *Journal of Foodservice Business Research*, 15(3), pp. 265–284
- Doh, S.-J., & Hwang, J.-S. (2009). How consumers evaluate eWOM (electronic word-of-mouth) messages. *CyberPsychology & Behavior*, 12, pp. 193–197.
- Duarte, A. (2017, 30 de agosto). 5 apps para encontrar restaurantes que vai querer instalar. *E-konomista*. [Internet]. Disponível em: <https://www.e-konomista.pt/apps-para-encontrar-restaurantes/> [Consult. 10 de março de 2021].
- Elwalda, A., & Lu, K. (2016). The impact of online customer reviews (OCRs) on customer's purchase decisions: An exploration of the main dimensions of OCRs. *Journal of Customer Behaviour*, 15(2), pp. 123-152.
- Erragcha, N., & Romdhane, R. (2014). New faces of marketing in the era of the web: from marketing 1.0 to marketing 3.0. *Journal of Research in Marketing*, 2(2), pp. 137-142.
- Falcão, M. (2019, 12 de outubro). O estado de Portugal em matéria de redes sociais. *Jornal Digital, Dinheiro Vivo*. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/opiniao/o-estado-de-portugal-em-materia-de-redes-sociais-12774213.html> [Consult. 04 de março de 2021].
- Faustino, P. (2018). *Instagram Marketing*. [Ebook]. Disponível em: <https://insta.paulofaustino.com/oferta-insta> [Consult. 04 de março de 2021].

- Feng, W., & Ren, W. (2019). This is the destiny, darling: Relational acts in chinese management responses to online consumer reviews. *Discourse, Context and Media*, 28, pp.52–59.
- Fernández-Miguélez, S., Díaz-Puche, M., Campos-Soria, J., & Galán-Valdivieso, F. (2020). The impact of social media on restaurant corporation's financial performance. *Sustainability*, 12(4), pp. 1-14.
- Fernandes, T., & Fernandes, F. (2017). Sharing dissatisfaction online: Analyzing the nature and predictors of hotel guests' negative reviews. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(2), pp. 127–150.
- Fields, R. (2014). *Restaurant success by the numbers*. 2<sup>a</sup> ed. Nova Iorque, Ten Speed Press.
- Filieri, R. (2015). What makes online reviews helpful? A diagnosticity-adoption framework to explain informational and normative influences in e-WOM. *Journal of Business Research*, 68(6), pp. 1261-1270.
- Filieri, R. (2016). What makes an online consumer review trustworthy? *Annals of Tourism Research*, 58, pp. 46-64.
- Fox, G. & Longart, P. (2016). Electronic word-of-mouth: Successful communication strategies for restaurants. *Tourism and Hospitality Management*, 22(2), pp. 211-223.
- Gao, S., Tang, O., Wang, H. W., & Yin, P. (2018). Identifying competitors through comparative relation mining of online reviews in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 71, pp. 19-32.
- Gavilan, D., Avello, M., & Martinez-Navarro, G. (2018). The influence of online ratings and reviews on hotel booking consideration. *Tourism Management*, 66, pp. 53- 61.
- Gil, A. (2008) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6<sup>a</sup> ed. São Paulo, Editora Atlas.
- Gil, H. (2014). A passagem da web 1.0 para a web 2.0 e... web 3.0: Potenciais consequências para uma «humanização» em contexto educativo. *Repositório Científico do Instituto Politécnico de Castelo Branco*, 5, pp. 1-2.
- Goldsmith, R., & Horowitz, D. (2006). Measuring motivations for online opinion seeking. *Journal of Interactive Advertising*, 6(2), pp. 2–14.

- Grilo, S. (2019). *Restauração: O Impacto da Comunicação Digital na Escolha do Consumidor*. Dissertação de Mestrado, IADE – Universidade Europeia.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo. Sentidos e formas de uso*. Lisboa, Príncípa.
- Günther, H. (2006) Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: Esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 22(2), pp. 201-210.
- Gupta, A., & Gupta, T. (2015). SHIM: A novel influence maximization algorithm for targeted marketing. *Indian Institute of Technology Roorkee*, 9468.
- Hausler, S. (2017, 27 de setembro). 7 Characteristics of modern customers. *SMARTERCX*. Disponível em: <https://smartercx.com/7-characteristics-modern-customer/> [Consult. 04 de dezembro de 2020].
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet? *Journal of interactive marketing*, 18(1), pp. 38-52.
- Hiremath, B. K., & Kenchakkanavar, A. Y. (2016). An alteration of the web 1.0, web 2.0 and web 3.0: a comparative study. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(4), pp. 705-710.
- Ho, V. (2017a). Achieving service recovery through responding to negative online reviews. *Discourse & Communication*, 11(1), pp. 31–50
- Ho, V. (2017b). Giving offense and making amends: How hotel management attempts to manage rapport with dissatisfied customers. *Journal of Pragmatics*, 109, pp. 1–11.
- Ismagilova, E., Slade, E. L., Rana, N. P., & Dwivedi, Y. K. (2019). The effect of electronic word of mouth communications on intention to buy: A meta-analysis. *Information Systems Frontiers*, 22(7), pp. 1203–1226.
- Jalilvand, M. R., Esfahani, S. S., & Samiei, N. (2011). Electronic word-of-mouth: Challenges and opportunities. *Procedia Computer Science*, 3, pp. 42-46.
- Jeong, E., & Jang, S. (2011). Restaurant experiences triggering positive electronic word-of-mouth (eWOM) motivations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), pp. 356-366.

Jiménez, F., & Mendoza, N. (2013). Too popular to ignore: The influence of online reviews on purchase intentions of search and experience products. *Journal of Interactive Marketing*, 27(3), pp. 226-235.

Kaijasilta, N. (2013). Quando os consumidores mudam para se comunicar online, o mesmo acontece com as empresas. *Nova Escola de Marketing*, pp.1

Kim, W. G., Li, J., & Brymer, R.A. (2016). The impact of social media reviews on restaurant performance: The moderating role of excellence certificate. *International Journal of Hospitality Management*, 55, pp. 41–51.

Kim, W.G., Lim, H., & Brymer, R.A. (2015). The effectiveness of managing social media on hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 44, pp.165–171.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan I. (2017). *Marketing 4.0*. Rio de Janeiro, Sextante.

Kozinets, R. V. (2002). The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. *Journal of Marketing Research*, 39(1), pp. 61-72.

Kozinets, R. V., De Valck, K., Wojnicki, A. C., & Wilner, S. J. (2010). Networked narratives: Understanding word-of-mouth marketing in online communities. *Journal of Marketing*, 74(2), pp. 71–89.

Kwok, L., & Yu, B. (2013). Spreading social media messages on Facebook: An analysis of restaurant business-to-consumer communications. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), pp. 84-94.

Ladhari, R., Souiden, N., & Ladhari, I. (2011). Determinants, of loyalty and recommendation: The role of perceived service, quality, emotional satisfaction and image. *Journal of Financial Services Marketing*, 16(2), pp. 111-124.

Laroche M., Habibi M. R., & Richard M-O. (2013). To be or not to be on social media: How brand loyalty is affected by social media? *International Journal of Information Management*, 33(1), pp. 76-82.

Lecinski, J. (2011). Winning the zero moment of truth. [Internet] Disponível em: [https://ssl.gstatic.com/think/docs/2011-winning-zmot-ebook\\_research-studies.pdf](https://ssl.gstatic.com/think/docs/2011-winning-zmot-ebook_research-studies.pdf) [Consult. 04 de novembro de 2020].

Lee, H. & Blum, S. (2015). How hotel responses to online reviews differ by hotel rating: an exploratory study. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 7(3), pp. 242-250.

- Lee, T., & Hendler, J. (2001). Publishing on the semantic web. *Macmillan Magazines Ltd*, 410, pp. 1023-1024.
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa: Teoria e Prática do Marketing*. 16th ed. Publicações D. Quixote.
- Levy, S., Duan, W. & Boo, S. (2013). An analysis of one-star online reviews and responses in the Washington, D.C., Lodging Market. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), pp. 49 –63.
- Li, M., Huang, L., Tan, C. & Wei, K. (2013). Helpfulness of online product reviews as seen by consumers: source and content features. *International Journal of Electronic Commerce*, 17(4), pp. 101-36.
- Liang, X., & Chen, H. (2020). A qualitative study on local individual-or family owned casual chinese restaurants marketing communication strategies. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing, London*, 1(8), pp. 1-22.
- Lim, B.C., & Chung, C.M. (2011). The impact of word-of-mouth communication on attribute evaluation. *Journal of Business Research*, 64(1), pp. 18-23.
- Lin, C. A., & Xu, X. (2017). Effectiveness of online consumer reviews: The influence of valence, reviewer ethnicity, social distance and source trustworthiness. *Internet research*, 27(2), pp. 362-380.
- Lin, M., & Wang, W. (2015). Examining e-commerce customer satisfaction and loyalty: an integrated quality-risk-value perspective. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 25(4), pp. 379-401.
- Liu, Y. H., & Jang, S. (2009). Perceptions of chinese restaurants in the US: What affects customer satisfaction and behavioral intentions? *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), pp. 338-348.
- Luca, M. (2011). Reviews, reputation, and revenue: The case ofYelp.com. *Harvard Business School Working Paper* (12-016).
- Manara C., & Roquilly C. (2011). The risk of brand equity erosion in social media: efficiency and limits of legal tools. *Recherche et Applications Marketing*, 26(3), pp. 93-115.

- Marine-Roig, E. (2017). Measuring destination image through travel reviews in search engines. *Sustainability*, 9(8), Article 1425.
- Marques, V. (2016). *Redes Sociais 360*. Lisboa, Leya.
- Marshall, C. & Rossman, G. (2006) *Designing qualitative research*. Londres, Sage Publications.
- Mazurek, G. (2009). Web 2.0 implications on marketing. *Manag. Organ. Syst. Res.* 51, pp. 69–81.
- Mehta, J. (2015, 22 de janeiro). If you're a Zomato fan, here's what you should know (about Yelp). *YourStory*. Disponível em: <http://yourstory.com/2015/01/zomato-yelp/> [Consult. 10 de março de 2020].
- Min, H., Lim, Y., & Magnini, V. P. (2015). Factors affecting customer satisfaction in responses to negative online hotel reviews: The impact of empathy, paraphrasing, and speed. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56, pp. 223-231.
- Miranda, F. J., Rubio, S., & Chamorro, A. (2015). The *Web* as a marketing tool in the spanish foodservice industry: evaluating the websites of spain's top restaurants. *Journal of Foodservice Business Research*, 18(2), pp. 146–162.
- Miranda, M. (2018, 22 de maio). Reviews falsas invadem TripAdvisor com a chegada do Mundial 2018. *MAGG*. Disponível em: <https://magg.sapo.pt/comida/restaurantes/artigos/reviews-falsas-invadem-tripadvisor-com-a-chegada-do-mundial-2018> [Consult. 10 de março de 2021].
- Mohawesh, R., Tran, S., Ollington, R., & Xu, S. (2020). Analysis of concept drift in fake reviews detection. *Expert Systems with Applications*, 114318.
- Molinillo, S., Ximénez-de-Sandoval, J., Fernández-Morales, A. & Coca-Stefaniak, A. (2016). Hotel assessment through social media: The case of TripAdvisor. *Tourism & Management Studies*, 12(1), pp. 15-24.
- Monteiro, A. H., & Barretto, A. G. P. (2017). Marketing 4.0 e a cultura de fãs: Potterheads comprovam que, mais uma vez, Kotler está certo. Ata do XIX Congresso Intercom, Ceará, 2017. 1, pp. 1-15.
- Monteiro, D. (2019, 06 de fevereiro). Google My Business: o que é, como funciona e melhora o SEO Local. *IEBS, Innovation and Entrepreneurs Business School*. [Internet]

Disponível em: <https://www.iebschool.com/pt-br/blog/marketing/seo-sem/google-my-business-que-e-como-funciona-seo-local/> [Consult. 10 de março de 2021].

Moreira, D. (2002). *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo, Thompson Pioneira.

Mudambi, S. M., & Schuff, D. (2010). What makes a helpful review? A study of customer reviews on Amazon. com. *MIS quarterly*, 34(1), pp. 185-200.

Nam, S., Manchanda, P., & Chintagunta, P. (2010). The effect of signal quality and contiguous word of mouth on customer acquisition for a video-on-demand service. *Marketing Science*, 29(4), pp. 690-700.

Nazlan, N. H., Tanford, S., & Montgomery, R. (2018). The effect of availability heuristics in online consumer reviews. *Journal of Consumer Behaviour*, 17(5), pp. 449-460.

Needles, A., & Thompson, G. M. (2013). Social media use in the restaurant industry: A work in progress. *Cornell Hospitality Report*, 13(7), pp. 6-16.

Negreti, A., Pigatto, G., Machado, J. (2020). Restaurantes orientais e suas estratégias sobre canais de marketing. *Revista Gestão Organizacional*, 13(3), pp. 140-16.

Nyangwe, S., & Buhalis, D. (2017). Branding transformation through social media and co-creation: Lessons from Marriott International. *Information and Communication Technologies in Tourism 2018*, pp. 257–269.

Okada, S., & Porto, R. (2018). Comportamento do consumidor em canais cruzados: Modelo de mediação-moderada nas compras online/offline. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(4), pp. 510-530.

Oliveira, B., & Casais, B. (2019). The importance of user-generated photos in restaurant selection. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10(1), pp. 2-14.

Oliveira, C.L. (2008). Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: Tipos, técnicas e características. *Revista Travessias*, 2(03).

Ong, B. S. (2012). The perceived influence of user reviews in the hospitality industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21(5), pp. 463-485.

Onishi, H., & Manchanda, P. (2012). Marketing activity, blogging and sales. *International Journal of Research in Marketing*, 29(3), pp. 221-234.

- O'Reilly, T. (2005, 30 de setembro). What is web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software. [Internet] Disponível em: <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html> [Consult. 10 de janeiro de 2020].
- Ott, M., Cardie, C., & Hancock, J.T. (2013). Negative deceptive opinion spam. *North American Chapter of the Association for Computational Linguistics: Human Language Technologies*, Atlanta, Georgia, USA. pp. 497–501.
- Owusu, R. A., Mutshinda, C. M., Antai, I., Dadzie, K. Q., & Winston, E. M. (2016). Which UGC features drive web purchase intent? A spike-and-slab bayesian variable selection approach. *Internet Research*, 26(1), pp. 22–37.
- Pacheco, L. (2018). An analysis of online reviews of upscale Iberian restaurants. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 32, pp. 38-53.
- Pantelidis, I. S. (2010). Electronic meal experience: A content analysis of online restaurant comments. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(4), pp. 483-491.
- Park, D. H., Lee, J., & Han, I. (2007). The effect of on-line consumer reviews on consumer purchasing intention: The moderating role of involvement. *International journal of electronic commerce*, 11(4), pp. 125-148.
- Park, S. & Allen, J. (2013). Responding to online reviews: Problem solving and engagement in hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), pp. 64-73.
- Parikh, A., Behnke, C., Nelson, D., Vorvoreanu, M., & Almanza, B. (2015). A qualitative assessment of Yelp.com users' motivations to submit and read restaurant reviews. *Journal of Culinary Science & Technology*, 13(1), pp. 1-18.
- Parsons, A.L., & Lepkowska-White, E. (2018). Social media marketing management: A conceptual framework. *Journal of Internet Commerce*, 17(2), pp. 81-95.
- Patil, H., & Surwade, Y. (2018). Web technologies from web 2.0 to web 4.0. *International Journal for Science and Advance Research in Technology*, 4(4), pp. 810- 814.
- Pentina, I., Bailey, A.A., & L. Zhang. (2018). Exploring effects of source similarity, message valence, and receiver regulatory focus on yelp review persuasiveness and purchase intentions. *Journal of Marketing Communications*, 24(2), pp. 125–145.

- Phillips, D., & Young, P. (2009). *Online public relations: a practical guide to developing an online strategy in the world of social media*. 2ª ed. CIPR & Kogan Page.
- Pires, E. (2021, 21 de fevereiro). Um amigo não tem preço, mas pode valer muitos euros em descontos. *ECO Sapo*. Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2021/02/21/um-amigo-nao-tem-preco-mas-pode-valer-muitos-euros-em-descontos/> [Consult. 10 de março de 2021].
- Pongjit, C., & Beise-Zee, R. (2015). The effects of word-of-mouth incentivization on consumer brand attitude. *Journal of Product & Brand Management*, 24(7), pp. 720-735.
- Pordata. (2021, 29 de março). Volume de negócios das empresas: Total e por setor de atividade económica. [Internet] Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Volume+de+negócios+das+empresas+total+e+por+setor+de+atividade+económica-2913-246626> [Consult. 10 de maio de 2021].
- Portmann, E., Meier, A., Cudré-Mauroux, P. & Pedrycz, W. (2015). FORA - A fuzzy set-based framework for online reputation management. *Fuzzy Sets and Systems*, 269, pp. 90-114.
- Priyadarshi, A. (2019, 20 de setembro). Reviews 2.0 – Tags are a new content currency. *Zomato* [Internet] Disponível em <https://www.zomato.com/blog/reviews-2-0> [Consult. 10 de março de 2020].
- Proserpio, D., & Zervas, G. (2017). Online reputation management: Estimating the impact of management responses on consumer reviews. *Marketing Science*, 36(5), pp. 645–665.
- Quivy, R., Campenhout, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa, Gradiva.
- Rainie, L., & Wellman, B. (2012). *Networked: The new social operating system*. Massachusetts, Mit Press.
- Resnick, P., Zeckhauser, R., Friedman, E., & Kuwabara, K. (2000). Reputation systems. *Communications of the Acm*, 43(12), pp. 45-48.
- Rocha, C. (2019, 28 de setembro). Zomato. A app criada para a descoberta gastronómica alimenta-se de big data. *Insider, Diário de Notícias*. [Internet] Disponível em: <https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=A+app+criada+para+a+descoberta+gastron%C3%B3mica+alimenta-se+de+big+data.&ie=UTF-8&oe=UTF-8> [consultado em 10-03-2021].

- Rose, M., & Blodgett, J. G. (2016). Should hotels respond to negative online reviews? *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(4) pp. 396-410.
- Ribeiro, E. (2008). A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais. *Minas Gerais: Fundação Cultural de Araxá*, 4(5), pp. 129-148.
- Ruiterkamp, L. (2013). *Electronic word-of-mouth*. Tese de Mestrado, University of Twente, Netherlands.
- Ruquoy, D. (2005). *Situação de entrevista e estratégia do entrevistador*. 2ª ed. Lisboa, Gradiva.
- Sahelices-Pinto, C., Lanero-Carrizo, A., Vazquez-Burguete, J. L., & Gutierrez-Rodriguez, P. (2018). Ewom and 2.0 opinion leaders in the food context: A study with a sample of spanish food-related weblogs. *Journal of Food Products Marketing*, 24(3), pp. 328-347.
- Sandes, F., & Urdan, A. (2013). Electronic word-of-mouth impacts on consumer behavior: exploratory and experimental studies. *Journal of International Consumer Marketing*, 5(3), pp. 181-197.
- Santos, E., & Nicolau, M. (2012). Web do futuro: a cibercultura e os caminhos trilhados rumo a uma web semântica ou web 3.0, *Revista Temática*, v.10.
- Sarmiento, Â. (2014). *As fontes de informação online e a influência na reputação das organizações*. Tese de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa.
- Sathe, S., & Randhave, M. (2018). Social media marketing and restaurants. *International Journal of Management Research*, 6, pp. 26-29.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Edinburgh, Financial Times Prentice Hall.
- Schuckert, M., Liu, X., & Law, R. (2015). Hospitality and tourism online reviews: Recent trends and future directions. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32(5), pp. 608-621.
- Scott, S. V., & Orlikowski, W. J. (2012). Reconfiguring relations of accountability: materialization of social media in the travel sector. *Accounting, Organizations and Society*, 45(1), pp. 26-40.
- Selltiz, C. (1987). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 2ª ed. São Paulo, EPU.

- Sen, S., & Lerman, D. (2007). Why are you telling me this? An examination into negative consumer reviews on the web. *Journal of interactive marketing*, 21(4), pp. 76- 94.
- Shen, W., Hu, J., & Ulmer, J. (2015). Competing for attention: An empirical study of online reviewers' strategic behavior. *MIS Quarterly*, 39(3), pp. 683-696.
- Smith, O. (2013). TripAdvisor fails to spot fake restaurant. *The Telegraph*. [Internet] Disponível em: <https://www.telegraph.co.uk/travel/news/TripAdvisor-fails-to-spot-fake-restaurant/> [consultado em 10-03-2021].
- S.n. (2018, 13 de setembro). Condenado a prisão por vender críticas falsas no TripAdvisor. *Jornal de Notícias*. [Internet] Disponível em <https://www.jn.pt/inovacao/condenado-a-prisao-por-vender-criticas-falas-no-tripadvisor-9838175.html> [Consult. 13 de março de 2021].
- Sparks, B. A., & Bradley, G. L. (2017). A “triple A” typology of responding to negative consumer-generated online reviews. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 41(6), pp. 719–745.
- Sparks, B., Perkins, H. & Buckley, R. (2013). Online travel reviews as persuasive communication: The effects of content type, source, and certification logos on consumer behavior. *Tourism Management*, 39, pp. 1-9.
- Sparks, B. A., So, K. K. F., & Bradley, G. L. (2016). Responding to negative online reviews: The effects of hotel responses on customer inferences of trust and concern. *Tourism Management*, 53, pp. 74–85.
- Sridhar, S., & Srinivasan, R. (2012). Social influence effects in online product ratings. *Journal of Marketing*, 76(5), pp.70–88.
- Stansberry, K. (2012). *One-step, two-step, or multi-step flow: The role of influencers in information processing and dissemination in online, interest-based Publics*. Tese de Doutorado, University of Oregon, School of Journalism and Communication.
- Sung, K., Tao, C.W., Slevitch, L. (2020). Restaurant chain's corporate social responsibility messages on social networking sites: The role of social distance. *International Journal of Hospitality Management*, 85(1), pp. 1-11.
- Susskind, A. M. (2017). The food-service industry: Best of times, worst of times. *Cornell Hospitality Report*, 17(16), pp. 3-7.

Thao, N., & Shurong, T. (2020). Is it possible for “electronic word-of-mouth” and “user-generated content” to be used interchangeably? *Journal of Marketing and Consumer Research*, 65, pp. 45-48.

The Fork. (2020). Perfil Corporativo 2020. [Internet] Disponível em: <https://sobrenos.thefork.pt/wp-content/uploads/sites/13/2020/01/company-profile-jan-20-portugal.pdf> [consultado em 10-03-2021].

Tiago, T., Amaral, F., & Tiago, F. (2015). The good, the bad and the ugly: Food quality in UGC. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 175, pp. 162-169.

Torres, E., Singh, D. & Robertson-Ring, A. (2015). Consumer reviews and the creation of booking transaction value: Lessons from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 50, pp. 77-83.

TripAdvisor. (2019). Acerca do Tripadvisor. [Internet] Disponível em: <https://tripadvisor.mediaroom.com/pt-about-us> [Consult. 05 de janeiro de 2021].

Tripadvisor. (s.d.). O que é o traveller’s choice? [Internet] Disponível em: <https://www.tripadvisor.com/hc/pt/articles/200614047-O-que-é-o-Travellers-Choice-> [consultado em 10-03-2021].

Tucker, K. (2017). *Social media marketing for restaurants*. Estados Unidos da América, Duct Tape Publishing.

Turismo de Portugal. (2021, 07 de maio). Visão geral. [Internet] Disponível em: [http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo Portugal/visao geral/Paginas/default.aspx](http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo%20Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx) [Consult. 05 de junho de 2021].

Vala, J. (1987) *Metodologia das ciências sociais*. 2ª ed. Porto, Edições Afrontamento.

Van Lohuizen, A.W., & Trujillo-Barrera, A. (2020). The influence of online reviews on restaurants: The roles of review valence, platform, and credibility. *Journal of Agricultural and Food Industrial Organization*, 18(2), pp. 1-23.

Van Noort, G. & Willemsen, L. (2012). Online damage control: the effects of proactive versus reactive webcare interventions in consumer-generated and brand-generated platforms. *Journal of Interactive Marketing*, 26(3), pp. 131-140.

Van Riel, C., & Fombrun, C. (2007). *Essentials Of Corporate Communication*. Taylor & Francis.

Veiga, P. (2021, 27 de março). Opinião: A pandemia é um acelerador do futuro. [Internet] Disponível em: <https://www.empreendedor.com/opiniao-a-pandemia-e-um-acelerador-do-futuro/> [Consult. 05 de junho de 2021].

Ventura, J. (2017). The three unique hotel service failure and recovery strategies. *Engage Group*. [Internet] Disponível em: <http://www.egroupengage.com/blog/service-failure-and-recovery-%20strategies-unexpected-service-failures-in-hotels>. [Consult. 15 de janeiro de 2020].

Wang, T., Wezel, F. C., & Forgues, B. (2016). Protecting market identity: When and how do organizations respond to consumers' Devaluations? *Academy of Management Journal*, 59(1), pp. 135–162.

Weitzl, W. (2017). *Measuring electronic word-of-mouth effectiveness*. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden.

Williams, D., Crittenden, V., Keo, T., & McCarty, P. (2012). The use of social media: an exploratory study of usage among digital natives. *J. Public Affairs*, 12(2), pp. 127-136.

World Travel & Tourism Council. (2019). Economic impact reports. [Internet] Disponível em: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact> [Consult. 05 de maio de 2021].

Wunsch-Vincent, S., & Vickery, G. (2007). *Participative web and user-created content: Web 2.0, wikis, and social networking*. Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD).

Xiang, Z., Du, Q. Z., Ma, Y. F., & Fan, W. G. (2017). A comparative analysis of major online review platforms: Implications for social media analytics in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 58(10), pp. 51-65.

Xie, K. L., So, K. K. & Wang, W. (2017). Joint effects of management responses and online reviews on hotel financial performance: A data-analytics approach. *International Journal of Hospitality Management*, 62, pp. 101-110.

Yan, X., Wang, J., Chau, M. (2015) Customer revisit intention to restaurants: Evidence from online reviews. *Inf. Syst. Front*, 17(3), pp. 645–657.

Ye, Q., Law, R. & Gu, B. (2009). The impact of online user reviews on hotel room sales. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), pp. 180-182.

Yelp. (s.d). An introduction to Yelp metrics as of march 31, 2021. [Internet] Disponível em: <https://www.yelp-press.com/company/fast-facts/default.aspx> [Consult. 10 de março de 2021].

Yin, R. (2012). *Applications of case study research*. 3ª ed. Los Angeles, CA: SAGE.

Zhang, Y., & Vásquez, C. (2014). Hotels' responses to online reviews: Managing consumer dissatisfaction. *Discourse, Context and Media*, 6, pp. 54–64.

Zhang, Z., Ye, Q., Law, R. & Li, Y. (2010). The impact of e-word-of-mouth on the online popularity of restaurants: A comparison of consumer reviews and editor reviews. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), pp. 694–700.

Zomato. (n.d.a). Who are we? [Internet] Disponível em: <https://www.zomato.com/who-we-are> [Consult. 10 de março de 2020].

Zomato. (n.d.b). Portugal. [Internet] Disponível em: <https://www.zomato.com/portugal> [Consult. 10 de março de 2020].

## Anexos

### Anexo 1 - Guião da entrevista

1. Para começar esta entrevista vou pedir-lhe para falar sobre este restaurante

**Indutores:** Há quanto tempo existe o restaurante? O que é que o caracteriza? O que é que o diferencia face aos concorrentes?

2. Quais foram as principais alterações que ocorreram no restaurante devido à Pandemia Covid-19?

**Indutores:** Onde é que se registaram essas mudanças? (limpeza, instalações, layout do restaurante, staff, preços...) Antes da pandemia e ao longo da existência deste restaurante, ocorreram mudanças? Em caso afirmativo pode descrever-me essas mudanças?

3. Inicialmente focámo-nos no restaurante. Agora vamos falar sobre si. Fale-me sobre o seu dia-a-dia enquanto gerente deste restaurante.

**Indutores:** Quais as principais atividades/tarefas que desenvolve no restaurante? Enquanto gerente do restaurante, quais as suas principais preocupações?

4. Continuando a pensar na sua atividade profissional, consegue identificar alguma(s) alteração(ões) na sua função devido à pandemia Covid-19 e às medidas impostas pelo governo face à pandemia?

**Indutores:** O que é que faz agora que não fazia antes da Pandemia?

5. Enquanto gerente deste restaurante procura saber a opinião dos seus clientes enquanto estes ainda se encontram no restaurante? Em caso afirmativo, como procede?

**Indutores:** Em que medida incentiva os funcionários a recolher *feedback* junto dos clientes, durante e/ou após a refeição? O que faz com essa informação?

6. Já alguma vez solicitou a um cliente que fizesse um comentário *online* acerca do restaurante? (Se respondeu sim). Consegue descrever-me essa situação?

7. Vamos continuar a falar sobre este restaurante, mas agora numa perspetiva relacionada com a tecnologia. Fale-me sobre a presença digital deste restaurante.

**Indutores:** O restaurante tem um site e/ou está presente nas redes sociais? Que conteúdos é que coloca *online*? Que cuidados e preocupações é que tem com esta presença digital?

8. Ainda no meio digital, em que medida é que está atento à informação partilhada nas plataformas digitais acerca deste restaurante?

**Indutores:** Quem é o responsável pela monitorização dos comentários e avaliações *online* acerca deste restaurante? (No caso de ser o próprio gerente) Quais as plataformas que consulta? (Tripadvisor, Zomato, The Fork...) Com que frequência as consultas? Caso o restaurante tenha presença nas redes sociais, com que frequência lê os comentários? Existe alguma diferença entre a monitorização que faz acerca dos comentários produzidos no “Tripadvisor, Zomato, The Fork (...)” e os comentários publicados nas redes sociais? Houve alguma mudança nesta monitorização devido à Pandemia Covid-19?

9. Considerando as plataformas digitais que referiu, tem alguma sugestão para melhoria das mesmas?

10. Recorda-se dos assuntos/temas mais referidos nos comentários partilhados pelos seus clientes?

**Indutores:** Em consequência da Pandemia Covid-19, verificou alguma alteração no tipo de comentários? Que tipo de comentários é que normalmente o restaurante tinha? Que tipo de comentários tem atualmente?

11. O que é que faz perante os comentários e avaliações produzidos nas plataformas digitais acerca deste restaurante?

**Indutores:** Responde aos comentários? Em caso afirmativo, com que frequência responde?

12. O que é que o leva a monitorizar os comentários e avaliações nas plataformas digitais sobre este restaurante?

**Indutores:** Qual a motivação ou necessidade para monitorizar os comentários *online* acerca deste restaurante?

13. Quais os aspetos que mais valoriza nestes comentários e avaliações?

**Indutores:** Quais os aspectos que normalmente tem mais em consideração? Atribui uma importância diferencial aos comentários que vêm de uma determinada plataforma digital em detrimento de outra?

14. Na sua opinião, em que medida é que os comentários e avaliações *online* têm impacto na gestão do restaurante?

15. Verificaram-se alterações no restaurante, resultantes desta monitorização dos comentários? (definição do preço, melhoria do serviço prestado, elaboração do menu...)

16. Considerando as decisões que referiu na anterior questão, que efeitos é que estas tiveram no restaurante?

17. Até agora a entrevista focou-se neste restaurante. Vamos agora falar sobre a sua concorrência. Consulta os comentários e avaliações *online* acerca destes restaurantes concorrentes?

**Indutores:** Em caso afirmativo, em que plataformas consulta esses comentários e avaliações? Com que frequência consulta? O que é que o leva a consultar esses comentários e avaliações?

18. Na sua opinião, há algum aspecto ou tema que não tenha sido abordado e que considere pertinente para esta investigação?

**Dados sociodemográficos:**

Idade:

Género:

Habilitações:

Anos de experiência no setor da restauração:

Anos de experiência, enquanto gestor deste restaurante:

## Anexo 2 - Consentimento para participação em estudo de investigação

### CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO PARA PARTICIPAÇÃO EM INVESTIGAÇÃO

de acordo com a Declaração de Helsínquia<sup>1</sup> e a Convenção de Oviedo<sup>2</sup>

Por favor, leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo está incorreto ou que não está claro, não hesite em solicitar mais informações. Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar este documento.

**Título do estudo:** O impacto das *reviews online* nas decisões de gestão operacional dos gerentes da restauração: O caso do restaurante da Região Oeste.

**Enquadramento:** Estudo realizado no âmbito do mestrado de Publicidade e Marketing, da Escola Superior de Comunicação Social, pertencente ao Instituto Politécnico de Lisboa.

**Explicação do estudo:** Recolha qualitativa de informação, através de entrevista em profundidade gravada em local pré-definido, em amostra selecionada. Estima-se a duração desta reunião em aproximadamente quarenta minutos. A referida entrevista será transcrita no prazo de um mês, data a partir da qual prometemos a destruição da gravação.

**Condições e financiamento:** Para este estudo não existe verba de financiamento, pelo que a sua prestação como entrevistado é voluntária e sem contrapartida financeira. Se decidir não participar, não se contemplam prejuízos, assistenciais ou outros.

**Confidencialidade e anonimato:** Garantimos a confidencialidade e uso exclusivo dos dados recolhidos para o presente estudo, não sendo estes passíveis de serem partilhados com nenhuma outra parte. A identificação dos participantes nunca será tornada pública.

A sua participação neste estudo é muito importante. Agradecemos, desde já, o tempo despendido nesta entrevista e o precioso contributo para o nosso projeto de investigação.

---

*Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela/s pessoa/s que acima assina/m. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelo/a investigador/a.*

Nome: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

#### SE NÃO FOR O PRÓPRIO A ASSINAR POR IDADE OU INCAPACIDADE

NOME: \_\_\_\_\_ BI/CD Nº: \_\_\_\_\_

DATA OU VALIDADE \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ GRAU DE PARENTESCO OU TIPO DE REPRESENTAÇÃO \_\_\_\_\_ ASSINATURA \_\_\_\_\_

## **Anexo 3 - Entrevistas**

### **Entrevista 1**

#### **1. Para começar esta entrevista vou pedir-lhe para falar sobre este restaurante**

**Indutores:** Há quanto tempo existe o restaurante? O que é que o caracteriza? O que é que o diferencia face aos concorrentes?

*É um restaurante familiar, trabalhamos mais à base de peixe e marisco, ou seja, tudo o que é tradicional português. O restaurante tem 50 e tal anos, era dos meus avós, passou para os filhos e agora é dos netos. Há muitos anos que é conhecido aqui na zona Oeste, sendo uma referência na Nazaré como restaurante tradicional. Basicamente diferenciamos pela qualidade do serviço e pelos nossos produtos de qualidade.*

#### **2. Quais foram as principais alterações que ocorreram no restaurante devido à Pandemia Covid-19?**

**Indutores:** Onde é que se registaram essas mudanças? (limpeza, instalações, layout do restaurante, staff, preços...) Antes da pandemia e ao longo da existência deste restaurante, ocorreram mudanças? Em caso afirmativo pode descrever-me essas mudanças?

*As principais alterações foram basicamente na redução das mesas, na desinfeção das mesas com álcool e menos afluência dos clientes. Tirando o que referi, de resto não sofremos grandes alterações.*

#### **3. Inicialmente focámo-nos no restaurante. Agora vamos falar sobre si. Fale-me sobre o seu dia-a-dia enquanto gerente deste restaurante.**

**Indutores:** Quais as principais atividades/tarefas que desenvolve no restaurante? Enquanto gerente do restaurante, quais as suas principais preocupações?

*O dia-a-dia é vir para aqui de manhã, fazer algumas compras e saber gerir o stock dos vinhos, que agora é cada vez mais difícil. A minha principal preocupação é ser simpático com o cliente e que ele saia daqui sempre satisfeito.*

#### **4. Continuando a pensar na sua atividade profissional, consegue identificar alguma(s) alteração(ões) na sua função devido à pandemia Covid-19 e às medidas impostas pelo governo face à pandemia?**

**Indutores:** O que é que faz agora que não fazia antes da Pandemia?

*Está praticamente tudo igual, só passei a usar uma máscara ou uma viseira, no meu caso uma viseira.*

- 5. Enquanto gerente deste restaurante procura saber a opinião dos seus clientes enquanto estes ainda se encontram no restaurante? Em caso afirmativo, como procede?**

**Indutores:** Em que medida incentiva os funcionários a recolher *feedback* junto dos clientes, durante e/ou após a refeição? O que faz com essa informação?

*Procuro, sempre, saber se está bom, se estão a gostar, isso é um dos meus principais objetivos. É sempre bom ver o feedback e cada crítica, seja ela boa ou má, para tentarmos evoluir. Se for boa, não faço nada, se for uma crítica má, que seja construtiva, tentamos melhorar para a próxima não errar novamente.*

- 6. Já alguma vez solicitou a um cliente que fizesse um comentário *online* acerca do restaurante? (Se respondeu sim). Consegue descrever-me essa situação?**

*Não, não fazemos esse tipo de abordagem ao cliente.*

- 7. Vamos continuar a falar sobre este restaurante, mas agora numa perspetiva relacionada com a tecnologia. Fale-me sobre a presença digital deste restaurante.**

**Indutores:** O restaurante tem um site e/ou está presente nas redes sociais? Que conteúdos é que coloca *online*? Que cuidados e preocupações é que tem com esta presença digital?

*Hoje em dia, nos tempos que correm, eu acho que tem alguma importância ter alguma visibilidade nas redes sociais. Nós estamos presentes no Instagram e Facebook. Não temos site porque na minha opinião não traz grandes vantagens para o restaurante. Basicamente o conteúdo que coloco são fotografias da comida para ser atrativo e fazer com que as pessoas vejam e venham provar. Bem que cuidados temos? É isso, basicamente que as fotografias sejam bastante atrativas. Por exemplo, o meu objetivo não é que a fotografia partilhada tenha comentários, aliás isso não me interessa muito, eu quero é que essa fotografia faça com que as pessoas venham ao restaurante.*

- 8. Ainda no meio digital, em que medida é que está atento à informação partilhada nas plataformas digitais acerca deste restaurante?**

**Indutores:** Quem é o responsável pela monitorização dos comentários e avaliações online acerca deste restaurante? (No caso de ser o próprio gerente) Quais as plataformas que consulta? (p.e., Tripadvisor, Zomato, The Fork...) Com que frequência as consultas? Caso o restaurante tenha presença nas redes sociais, com que frequência lê os comentários? Existe alguma diferença entre a monitorização que faz acerca dos comentários produzidos no “Tripadvisor, Zomato, The Fork (...)” e os comentários publicados nas redes sociais? Houve alguma mudança nesta monitorização devido à Pandemia Covid-19?

*Sou eu quem costuma ver os comentários acerca do nosso Restaurante. Vejo no Facebook e no Instagram. Sei que recebo comentários no Tripadvisor, mas deixei de consultar, pois não sou muito apologista dessa plataforma. Nas redes sociais costumo ver quando recebo notificações. Quanto à Pandemia, não houve mudanças nesse aspeto, é exatamente igual, como disse, costumo ver quando recebo notificações*

**9. Considerando as plataformas digitais que referiu, tem alguma sugestão para melhoria das mesmas?**

*O Tripadvisor não tem lógica nenhuma, porque uma pessoa pode dizer que está aqui a jantar no meu restaurante e que correu mal, no entanto, está a comer no restaurante ao lado, não tem cabimento. Eu acho que as pessoas só poderiam comentar se apresentassem o papel da conta, para ver se realmente estiveram no restaurante.*

**10. Recorda-se dos assuntos/temas mais referidos nos comentários partilhados pelos seus clientes?**

**Indutores:** Em consequência da Pandemia Covid-19, verificou alguma alteração no tipo de comentários? Que tipo de comentários é que normalmente o restaurante tinha antes do confinamento? Que tipo de comentários tem atualmente?

*A comida é muito boa, o atendimento é bom, a vista é ótima - 5 estrelas. Depois da quarentena, ainda não fui ver se tinha comentários, por isso não consigo dizer se houve alterações no tipo de comentários, mas já escreveram no livro de honra, a dizer que isto é muito asseado e que está tudo seguro, mas estas pessoas são pessoas que não costumam ir ao Tripadvisor ou às redes sociais.*

**11. O que é que faz perante os comentários e avaliações produzidos nas plataformas digitais acerca deste restaurante?**

**Indutores:** Responde aos comentários? Em caso afirmativo, com que frequência responde?

*Nunca respondo, basicamente só meto gosto, não se pode dar muitas confianças aos comentários porque depois pode dar para o torto (Risos).*

**12. O que é que o leva a monitorizar os comentários e avaliações nas plataformas digitais sobre este restaurante?**

**Indutores:** Qual a motivação ou necessidade para monitorizar os comentários *online* acerca deste restaurante?

*Para saber o feedback dos clientes e se os comentários são positivos ou não.*

**13. Quais os aspetos que mais valoriza nestes comentários e avaliações?**

**Indutores:** Quais os aspetos que normalmente tem mais em consideração? Atribui uma importância diferencial aos comentários que vêm de uma determinada plataforma digital em detrimento de outra?

*A comida, que é o mais apetecível de saber se está bom ou não, e o serviço aqui dos funcionários também é muito importante, se estiver mal, temos de puxar-lhes as orelhas. (Risos). A importância dos comentários é praticamente igual, só no Tripadvisor é que não ligo aos comentários porque as pessoas não dão a cara.*

**14. Na sua opinião, em que medida é que os comentários e avaliações *online* têm impacto na gestão operacional do seu restaurante?**

*Na minha opinião, os comentários não influenciam nada na gestão do restaurante, só naquelas críticas realmente negativas, que não são muitas, tentamos corrigir e que não volte a acontecer.*

**15. Que alterações é que foram observadas no restaurante resultantes desta monitorização dos comentários?**

**Indutores:** definição do preço, melhoria do serviço prestado, elaboração do menu...

*Por exemplo, em relação à comida nunca fiz mudanças em função dos comentários, só em relação a algum funcionário que não estava a ser simpático, chamei-lhe atenção e pedi que não voltasse a acontecer.*

**16. Considerando as decisões que referiu na anterior questão, que efeitos é que estas tiveram no restaurante?**

*Por acaso não senti nenhum efeito. Há situações que são esporádicas, e o serviço prestado não tem sempre a ver com os funcionários, às vezes é o próprio cliente que não deixa que sejamos simpáticos, por isso não senti grandes mudanças.*

**17. Até agora a entrevista focou-se neste restaurante. Vamos agora falar sobre a sua concorrência. Consulta os comentários e avaliações *online* acerca de restaurantes concorrentes?**

**Indutores:** Em caso afirmativo, em que plataformas consulta esses comentários e avaliações? Com que frequência consulta? O que é que o leva a consultar esses comentários e avaliações?

*Nem por isso, eu não vou ver se têm críticas boas ou más. Primeiro não somos concorrência, isto tem de dar para todos e cada um trabalha à sua maneira.*

**18. Na sua opinião, há algum aspeto ou tema que não tenha sido abordado e que considere pertinente para esta investigação?**

*Basicamente estava à espera de uma pergunta, mais à base se o Tripadvisor é uma boa ferramenta. Dantes usava, mas depois de ver que clientes que não entraram aqui e foram dizer mal para o Tripadvisor, percebi que aquilo não tem cabimento nenhum.*

#### **Dados sociodemográficos:**

**Idade:** 36 anos

**Género:** Masculino

**Habilitações:** 9º ano

**Anos de experiência no setor da restauração:** 15 anos

**Anos de experiência, enquanto gestor deste restaurante:** 12 anos

#### **Entrevista 2**

**1. Para começar esta entrevista vou pedir-lhe para falar sobre este restaurante**

**Indutores:** Há quanto tempo existe o restaurante? O que é que o caracteriza? O que é que o diferencia face aos concorrentes?

*Este restaurante tem 46 anos de existência, e abriu com os meus pais e os meus tios. Começou na época da revolução, no 25 de abril de 1974 e na altura era uma casa feita na antiga estrada nº1, era o principal ponto de passagem de Lisboa para o Porto, e a maioria dos clientes eram pessoas de passagem, principalmente as que iam de Lisboa até ao Porto, taxistas que faziam a rota de Figueira da Foz a Lisboa, camionistas que faziam transportes de palha do Alentejo para o Norte, basicamente eram todas as pessoas que passavam na antiga nº1 que é a IC2 de agora. Durante 10 anos foi assim, mas depois quando abriram estrada de Lisboa para o Porto, na autoestrada, nós perdemos muito esse tipo de clientes, e como naquela altura a Benedita estava a crescer muito forte na indústria, nós começamos e virar-nos um pouco mais para esse tipo de mercado. Fizemos obras, remodelámos e fomos no caminho da indústria. Na nossa zona há muito pouco turismo, além de sermos da zona oeste, estamos mais no interior, e o turismo acaba por estar mais presente nas praias. Mas pronto, nesta altura já temos mais turismo, não muito, mas se calhar o turismo que temos está muito ligado às redes sociais. Por exemplo, nós perdemos muito no Tripadvisor, chegámos a estar muitas vezes em 1º na zona oeste e até no centro, mas com a quantidade de comentários que a zona oeste tem nas praias, porque eles lá repetem muito pouco os clientes, acabam a ter mais comentários. 80% dos nossos clientes são os mesmos durante o ano todo, por isso vá, vamos tendo comentários dos clientes que vem a primeira vez, porque os habituais comentaram uma vez e acabou-se. A partir do momento em que nós começámos a trabalhar com as redes sociais, principalmente com o Facebook e Instagram, tivemos um retorno muito grande. O que é que diferencia este restaurante? Nós fazemos o trabalho que achamos ser o melhor desde o serviço, simpatia das pessoas que trabalham cá, que são escolhidas para serem as melhores. Procuramos ter os melhores produtos do mercado, eu digo sempre que quero o melhor sem me interessar pelo preço, e por exemplo, os nossos doces são todos caseiros, confeccionados cá na nossa cozinha, o que não acontece em muitos restaurantes.*

## **2. Quais foram as principais alterações que ocorreram no restaurante devido à Pandemia Covid-19?**

**Indutores:** Onde é que se registaram essas mudanças? (limpeza, instalações, layout do restaurante, staff, preços...) Antes da pandemia e ao longo da existência deste restaurante, ocorreram mudanças? Em caso afirmativo pode descrever-me essas mudanças?

*Ui isso é novo. Quando começámos a trabalhar, tivemos de fazer todas as alterações que nos foram exigidas pela DGS. Inicialmente, pensámos que ia ser pior. Houve um dia destes que eu disse “não vamos chorar aquilo que não temos e vamos agradecer o que temos nesta altura” (risos). Nós estamos numa situação positiva, devemos estar a fazer 70% daquilo que fazíamos para trás, que já é um nível bem elevado, mas daqui para a frente é tudo uma incerteza, nem o homem da TAP sabe como é que vão ser os voos (risos).*

**3. Inicialmente focámo-nos no restaurante. Agora vamos falar sobre si. Fale-me sobre o seu dia-a-dia enquanto gerente deste restaurante.**

**Indutores:** Quais as principais atividades/tarefas que desenvolve no restaurante? Enquanto gerente do restaurante, quais as suas principais preocupações?

*Sobre mim? Então é assim, levanto-me aí às 08h30, agarro na bicicleta e venho para aqui (risos). Olha hoje fui limpar os vidros todos cá dentro e lá fora, a minha manhã foi à base de limpezas e manutenções. Leio e respondo aos emails, às vezes cozinho, o meu dia nunca é igual. Por exemplo, alguns gerentes finos tiram os cursos e estão cá em cima a mandar fazer o trabalho, enquanto nós aqui fazemos de tudo um pouco. Na altura da quarentena, passei o tempo a pintar e a remodelar, o que acaba por ser a vida de um gerente à antiga. Outra das minhas maiores funções é incentivar os meus funcionários a serem, todos os dias, um bocadinho melhores, pois a motivação deles reflete-se na produtividade e qualidade do serviço.*

**4. Continuando a pensar na sua atividade profissional, consegue identificar alguma(s) alteração(ões) na sua função devido à pandemia Covid-19 e às medidas impostas pelo governo face à pandemia?**

**Indutores:** O que é que faz agora que não fazia antes da Pandemia?

*A minha função alterou no sentido de nos ser exigido muito mais do que aquilo que fazíamos, foi tudo um reforço do que é o HACCP, que nós já cumpríamos anteriormente. Estamos mais atentos, temos muito mais cuidado com o que fazemos, mas sinceramente, não sou muito rigoroso com as pessoas que estão sem máscara, acabo por facilitar um pouco isso.*

**5. Enquanto gerente deste restaurante procura saber a opinião dos seus clientes enquanto estes ainda se encontram no restaurante? Em caso afirmativo, como procede?**

**Indutores:** Em que medida incentiva os funcionários a recolher feedback junto dos clientes, durante e/ou após a refeição? O que faz com essa informação?

*Sempre, acho que isso é importante para as pessoas, porque as coisas podem não correr bem com um dado cliente, e se não perguntarmos se está tudo bem, vão lá para fora falar mal, no entanto, se as coisas forem resolvidas aqui dentro, acaba por ser diferente. É o meu princípio, e o que eu passo a todos cá dentro, é que tentem saber se a pessoa está satisfeita, se está tudo bem, ou se vir um prato com comida, tentamos perceber o porquê de ter ficado lá. Aquilo que faço com a informação é, se um cliente diz que está bom, podemos fazer melhor a seguir, se diz que está mau, temos que corrigir, nunca podemos deixar que um cliente saia daqui insatisfeito.*

**6. Já alguma vez solicitou a um cliente que fizesse um comentário *online* acerca do restaurante? (Se respondeu sim). Consegue descrever-me essa situação?**

*Não, quer dizer, espera aí, no início quando apareceu o Tripadvisor comprámos meia dúzia de clientes (risos), mas depois nunca mais solicitámos isso. Bem honestamente, nem sabíamos bem como aquilo funcionava e pedimos a 3 amigos para irem lá comentar. Mas a partir daí, os comentários começaram a cair em catadupa.*

**7. Vamos continuar a falar sobre este restaurante, mas agora numa perspetiva relacionada com a tecnologia. Fale-me sobre a presença digital deste restaurante.**

**Indutores:** O restaurante tem um site e/ou está presente nas redes sociais? Que conteúdos é que coloca *online*? Que cuidados e preocupações é que tem com esta presença digital?

*Estamos em todo lado, desde o Facebook, ao Instagram, à Google e também temos um site. As páginas de Facebook e Instagram são geridas pela minha filha Mariana e tentamos potenciá-las muito. Por exemplo, convidamos os donos ou representantes de quintas de vinho até cá, todos os sábados, para apresentarem os seus produtos e colocamos nas páginas, o que acaba por nos trazer muito retorno. Começámos por partilhar muitas fotografias de vinhos e de pratos e depois minifilmes que eu fazia aqui. Tentamos ter o cuidado de estar sempre na linha da frente, não sei se estamos, mas tentamos (risos).*

**8. Ainda no meio digital, em que medida é que está atento à informação partilhada nas plataformas digitais acerca deste restaurante?**

**Indutores:** Quem é o responsável pela monitorização dos comentários e avaliações *online* acerca deste restaurante? (No caso de ser o próprio gerente) Quais as plataformas que consulta? (p.e., Tripadvisor, Zomato, The Fork...) Com que frequência as consultas? Caso o restaurante tenha presença nas redes sociais, com que frequência lê os comentários? Existe alguma diferença entre a monitorização que faz acerca dos comentários produzidos no “Tripadvisor, Zomato, The Fork (...)” e os comentários publicados nas redes sociais? Houve alguma mudança nesta monitorização devido à Pandemia Covid-19?

*Normalmente estamos atentos ao Tripadvisor e ao Google que são os mais representados e, no nosso caso, também a Booking, na vertente do alojamento. Cabe mais à minha filha ser a responsável pela leitura dos comentários, mas por vezes sou eu, ou o Rúben (colaborador) ou até mesmo os colaboradores que têm curiosidade em ler. Por exemplo, se estiver a apanhar uma seca à 1h da manhã vou ver (risos), ou se não tenho nada para fazer na sala preocupome em ir ler, mas pelo menos uma vez por semana, um de nós tem o cuidado de ver. A nossa monitorização nas redes sociais é mais constante do que no Tripadvisor. No Tripadvisor é semanalmente, enquanto nas redes sociais é diariamente. Quanto à Pandemia, não houve mudança, mas agora quando iniciámos, pedi à Mariana para atualizar os conteúdos, partilhando fotografias para que as pessoas não se esquecessem.*

**9. Considerando as plataformas digitais que referiu, tem alguma sugestão para melhoria das mesmas?**

*Na minha opinião, o Tripadvisor devia ter o mesmo critério que o The Fork, que está cada vez mais presente no que toca à restauração. Eles têm um critério que o Tripadvisor não tem, ou seja, a avaliação e o comentário só podem ser feitos após confirmada a reserva.*

**10. Recorda-se dos assuntos/temas mais referidos nos comentários partilhados pelos seus clientes?**

**Indutores:** Em consequência da Pandemia Covid-19, verificou alguma alteração no tipo de comentários? Que tipo de comentários é que normalmente o restaurante tinha antes do confinamento? Que tipo de comentários tem atualmente?

*É um bocadinho de tudo, as pessoas falam muito de nós, sobretudo pelo serviço e a simpatia, e não tanto pela cozinha. Houve um funcionário que me alertou sobre essa diferenciação, ou seja, falavam bem de nós no serviço, mas pouco escreviam sobre a comida, não sei se*

*será pelo facto dos colaboradores aqui, darem a cara e estarem mais em contacto com os clientes, mas das vezes que falaram da cozinha, foi sempre com qualidade. Quanto à Pandemia, ainda é muito cedo para verificar alterações nos tipos de comentários, aliás acho que nem temos nenhum comentário após a pandemia. Mas se repararem, os restaurantes da Nazaré ou Peniche trabalham muito com agências de turismo e como estão sempre a parar novos clientes, acabam por ter muito mais comentários comparados connosco.*

**11. O que é que faz perante os comentários e avaliações produzidos nas plataformas digitais acerca deste restaurante?**

**Indutores:** Responde aos comentários? Em caso afirmativo, com que frequência responde?

*Nós respondemos sempre da mesma forma, ou seja, obrigado, mesmo que seja um comentário negativo. Não somos como aquelas pessoas que só vão lá responder aos comentários negativos. É claro que nem sempre se recebe comentários positivos, mas existem pessoas que sabemos que comentam só por pura maldade. Mas ainda assim nós só temos um comentário menos bom.*

**12. O que é que o leva a monitorizar os comentários e avaliações nas plataformas digitais sobre este restaurante?**

**Indutores:** Qual a motivação ou necessidade para monitorizar os comentários online acerca deste restaurante?

*Nós não gostamos que digam mal não é? Eu quero que digam sempre bem, e pronto é um bocado por aí. No fundo queremos saber o que é que cada um pensa. Sabes, eu sou do tempo que não havia comentários, era mais o boca à boca.*

**13. Quais os aspetos que mais valoriza nestes comentários e avaliações?**

**Indutores:** Quais os aspetos que normalmente tem mais em consideração? Atribui uma importância diferencial aos comentários que vêm de uma determinada plataforma digital em detrimento de outra?

*Para mim tem de ser um bocadinho de cada coisa, tudo tem importância, se nós tivermos uma cozinha boa e um serviço mau não resulta, tem de haver um equilíbrio. Eu acho que todos os comentários são importantes, independentemente da plataforma. Opá há pessoas que se calhar vão mais a uns sites e outras vão a outros. Por exemplo, nós não temos estado a falar do Google, e aí temos uns 800 comentários, enquanto no Tripadvisor devemos ter*

*uns 200 e tal, portanto, a Google tem cada vez mais importância e as pessoas não estão a ligar muito. Outra coisa, eu acho injusto comentarem o preço de um restaurante, porque cada um vai onde quer e podem consultar a ementa anteriormente, ninguém é obrigado a vir aqui, por isso acho injusto haver esse tipo de comentários.*

**14. Na sua opinião, em que medida é que os comentários e avaliações *online* têm impacto na gestão operacional do seu restaurante?**

*É como te digo, nós não temos comentários negativos (risos), mas quando há um apontamento aqui ou ali temos de corrigir. Não sei se isso é impacto ou não. Pergunta difícil.*

**15. Que alterações é que foram observadas no restaurante resultantes desta monitorização dos comentários?**

**Indutores:** definição do preço, melhoria do serviço prestado, elaboração do menu...

*Estou a recordar-me de um comentário, não sei se foi no Tripadvisor ou no Facebook, em que houve um cliente que falou do nosso vinho da casa ser uma garrafa sem rótulo e aí nós acabámos por alterar para um vinho de marca. Também tivemos uma situação, em que uma senhora comentou que o serviço era muito bom, mas que comeu uma açorda de camarão, que não tinha camarão. Nós pensámos que poderia ser verdade como não ser, mas fez-nos ficar mais atentos.*

**16. Considerando as decisões que referiu na anterior questão, que efeitos é que estas tiveram no restaurante?**

*Por exemplo, no caso da mudança que fizemos da garrafa de vinho, nunca mais houve problema nenhum, nem qualquer queixa nesse aspeto, pelo contrário, disseram-nos que foi uma evolução positiva.*

**17. Até agora a entrevista focou-se neste restaurante. Vamos agora falar sobre a sua concorrência. Consulta os comentários e avaliações *online* acerca de restaurantes concorrentes?**

**Indutores:** Em caso afirmativo, em que plataformas consulta esses comentários e avaliações? Com que frequência consulta? O que é que o leva a consultar esses comentários e avaliações?

*Muito pouco, mas não quer dizer que não o faça. E quando consulto é mais no Tripadvisor ou na Google, para saber se estamos mais à frente ou atrás, mas honestamente com pouca frequência porque não me preocupo com isso, o importante é estarmos todos bem. Há muitos anos que estamos à frente na Benedita e em Alcobaça, a nível de concelho, e tivemos muito tempo em Leiria, mas viemos a perder um bocado pelo número de comentários, eu não sei bem qual é o tipo de critério que a Tripadvisor usa, porque até para nós estar à frente é injusto. E é também com os comentários que vemos nos restaurantes dos outros, que podemos aperfeiçoar aspetos no nosso.*

**18. Na sua opinião, há algum aspeto ou tema que não tenha sido abordado e que considere pertinente para esta investigação?**

*Acho que não, fez-me tanta pergunta (risos). Se a entrevista está mais direcionada para as redes sociais e as outras plataformas, acho que está aqui um ótimo trabalho.*

**Dados sociodemográficos:**

**Idade:** 54 anos

**Género:** Masculino

**Habilitações:** 12ºano

**Anos de experiência no setor da restauração:** 36 anos

**Anos de experiência, enquanto gestor deste restaurante:** 36 anos

**Entrevista 3**

**1. Para começar esta entrevista vou pedir-lhe para falar sobre este restaurante**

**Indutores:** Há quanto tempo existe o restaurante? O que é que o caracteriza? O que é que o diferencia face aos concorrentes?

*O Restaurante abriu em 1992, fundado pelo meu pai que veio de Londres. O meu pai trabalhava na hotelaria há 30 anos e como já tinha saudades de casa, decidiu abrir cá um restaurante. Veio com as ideias inglesas, começou a ter algum sucesso e, é por isso, que já estamos aqui há 28 anos. É um restaurante tradicional, com uma cozinha regional portuguesa, conhecido pelos panadinhos de linguado com arroz de feijão. Bem o que é que nos diferencia dos nossos concorrentes? Opá eu sou amigo de todos (risos), mas vá o nosso*

*restaurante é pequenino, mas confortável e a nossa comida é ligeiramente diferente das outras, pois apresentamos pratos da cozinha regional, mas com algum requinte no empratamento. Não temos um menu muito grande, mas vamos variando a carta. Ah, e a qualidade do serviço pois tentamos servir sempre como gostávamos de ser servidos e todos os dias tentamos encontrar os melhores produtos, sempre frescos.*

**2. Quais foram as principais alterações que ocorreram no restaurante devido à Pandemia Covid-19?**

**Indutores:** Onde é que se registaram essas mudanças? (limpeza, instalações, layout do restaurante, staff, preços...) Antes da pandemia e ao longo da existência deste restaurante, ocorreram mudanças? Em caso afirmativo pode descrever-me essas mudanças?

*A redução da ementa e das mesas, o uso obrigatório de máscara durante a circulação no espaço e a utilização de desinfetantes. Tivemos de nos adaptar à realidade, criámos um menu digital e passámos a trabalhar por reservas, ou seja, não aceitamos clientes que não tenham reserva. Estamos numa era muito incerta, eu não sei se hoje faço 10 ou 20 almoços.*

**3. Inicialmente focámo-nos no restaurante. Agora vamos falar sobre si. Fale-me sobre o seu dia-a-dia enquanto gerente deste restaurante.**

**Indutores:** Quais as principais atividades/tarefas que desenvolve no restaurante? Enquanto gerente do restaurante, quais as suas principais preocupações?

*Bem, o meu dia é enorme (risos). Começa às 08h da manhã, logo em compras. Vou à praça das Caldas da Rainha sempre à procura dos melhores produtos. Depois chego aqui por volta das 09h30, arrumo as compras e vou fazer a gestão dos vinhos, a ementa, vou atendendo telefonemas, enquanto o pessoal faz a limpeza da sala. Enquanto gerente, as principais preocupações que tenho é escolher o melhor produto possível e tratar bem o pessoal.*

**4. Continuando a pensar na sua atividade profissional, consegue identificar alguma(s) alteração(ões) na sua função devido à pandemia Covid-19 e às medidas impostas pelo governo face à pandemia?**

**Indutores:** O que é que faz agora que não fazia antes da Pandemia?

*Durante os dois meses que estive parado, andei a pensar em fornecedores e fiz uma limpeza de alguns, ou seja, antes da pandemia tinha nove fornecedores de vinho e agora tenho*

*apenas dois. Perdi muito tempo a fazer comparações de preços e a verificar se comprava no sítio certo.*

- 5. Enquanto gerente deste restaurante procura saber a opinião dos seus clientes enquanto estes ainda se encontram no restaurante? Em caso afirmativo, como procede?**

**Indutores:** Em que medida incentiva os funcionários a recolher *feedback* junto dos clientes, durante e/ou após a refeição? O que faz com essa informação?

*Sim, sempre. Estou sempre a perguntar se está tudo bem, por acaso sou um bocado chato nesse aspeto (risos). É claro que também incentivo os meus funcionários a fazer o mesmo. Se eu sirvo pratos de uma maneira, digo para fazerem igual e acima das expectativas. Tento que estejam sempre em cima das pessoas, não sempre em cima, mas vá por metade. Prefiro que o cliente diga que não gosta de uma coisa na altura, para eu poder remediar ou fazer outro prato, porque depois de acabar já não há nada a fazer. Se me dizem que está salgado, eu levo e faço um novo. Quando recebo uma crítica, informo logo a cozinha, se for o caso. Por exemplo, no outro dia um cliente disse que o arroz estava salgado, então fomos verificar o molho e na verdade estava mesmo e acabámos por fazer um novo.*

- 6. Já alguma vez solicitou a um cliente que fizesse um comentário *online* acerca do restaurante? (Se respondeu sim). Conseguir descrever-me essa situação?**

*Só uma vez, quando tive um cliente que tinha um bebé a chorar durante 2h30, em que não faziam nada e até ignoravam. Nós perguntámos se queria que levássemos o bebe um bocadinho lá fora, o cliente levou muito a mal e foi criticar no Tripadvisor, afirmando que o expulsámos. Desta forma, pedi aos clientes, que tinham assistido ao episódio, para irem à plataforma comentarem que a situação era mentira.*

- 7. Vamos continuar a falar sobre este restaurante, mas agora numa perspetiva relacionada com a tecnologia. Fale-me sobre a presença digital deste restaurante.**

**Indutores:** O restaurante tem um site e/ou está presente nas redes sociais? Que conteúdos é que coloca *online*? Que cuidados e preocupações é que tem com esta presença digital?

*Só temos Facebook porque não tenho paciência para andar no Instagram. Coloco fotos de comida e bebida, principalmente quando faço novo pratos ou quando tenho novas marcas*

*de garrafas de vinho. Tenho o cuidado de não publicar tudo e mais alguma coisa e não publico conteúdos todos os dias para não aborrecer os seguidores da página.*

**8. Ainda no meio digital, em que medida é que está atento à informação partilhada nas plataformas digitais acerca deste restaurante?**

**Indutores:** Quem é o responsável pela monitorização dos comentários e avaliações online acerca deste restaurante? (No caso de ser o próprio gerente) Quais as plataformas que consulta? (p.e., Tripadvisor, Zomato, The Fork...) Com que frequência as consultas? Caso o restaurante tenha presença nas redes sociais, com que frequência lê os comentários? Existe alguma diferença entre a monitorização que faz acerca dos comentários produzidos no “Tripadvisor, Zomato, The Fork (...)” e os comentários publicados nas redes sociais? Houve alguma mudança nesta monitorização devido à Pandemia Covid-19?

*Sou eu próprio, o responsável por fazer essa monitorização dos comentários. Dia sim, dia não vou lá dar uma vista de olhos aos comentários de todas plataformas que utilizo. Costumo perder um bocadinho de tempo para ver no Facebook, Tripadvisor e na Google Business, mas durante o confinamento acabei por não ver nada, porque se o restaurante estava fechado, assumi que ninguém fosse lá comentar". A monitorização que faço é exatamente igual, quando vou ler os comentários de uma rede, aproveito e vejo logo todas.*

**9. Considerando as plataformas digitais que referiu, tem alguma sugestão para melhoria das mesmas?**

*O Tripadvisor podia ter mais pessoas a comentar se não fosse tão esquisito com a quantidade de palavras que é preciso escrever. Não acho normal o cliente ser obrigado a escrever no mínimo 100 caracteres, isso irrita qualquer um. Acredito que se diminuíssem o número de caracteres obrigatórios havia o dobro dos comentários no Tripadvisor. Já a Google é bastante prática, o cliente pode escrever as palavras que quiser ou então coloca só a estrelas da classificação e está feito.*

**10. Recorda-se dos assuntos/temas mais referidos nos comentários partilhados pelos seus clientes?**

**Indutores:** Em consequência da Pandemia Covid-19, verificou alguma alteração no tipo de comentários? Que tipo de comentários é que normalmente o restaurante tinha antes do confinamento? Que tipo de comentários tem atualmente?

*Comentam muito sobre a comida ser caseira e referem que é um restaurante simples onde se sentem bem e confortáveis, mas após a pandemia ainda não tivemos comentários nenhuns.*

**11. O que é que faz perante os comentários e avaliações produzidos nas plataformas digitais acerca deste restaurante?**

**Indutores:** Responde aos comentários? Em caso afirmativo, com que frequência responde?

*Vou ser honesto, eu só respondo às críticas negativas. Já cheguei a responder a todos os comentários, mas agora só mesmo aos negativos. Existem comentários tão maldosos e injustos que fazem com que me sinta obrigado a prestar declarações publicamente, mas eu acabo sempre por pedir desculpa.*

**12. O que é que o leva a monitorizar os comentários e avaliações nas plataformas digitais sobre este restaurante?**

**Indutores:** Qual a motivação ou necessidade para monitorizar os comentários online acerca deste restaurante?

*É bom saber o que é que o pessoal acha do teu serviço. Tu podes achar que é uma coisa maravilhosa, mas o que interessa é a opinião do cliente. Também gosto de saber se há algum prato que os clientes gostaram mais ou aquilo que não gostaram em determinado prato. Todas as críticas publicadas nas redes sociais ou nas outras plataformas são importantes, principalmente quando são construtivas, porque ajudam a melhorar a nossa forma de gerir o restaurante.*

**13. Quais os aspetos que mais valoriza nestes comentários e avaliações?**

**Indutores:** Quais os aspetos que normalmente tem mais em consideração? Atribui uma importância diferencial aos comentários que vêm de uma determinada plataforma digital em detrimento de outra?

*Eu valorizo muito aquelas críticas que dizem tudo o que gostaram e o que não gostaram, porque assim uma pessoa percebe aquilo que eles querem. Para mim, comentários sobre a comida têm de estar sempre em primeiro, porque o restaurante serve primeiro a comida. Eu posso ser muito rabugento, mas a comida tem de ser sempre top. Não, não dou mais importância aos comentários da plataforma X ou Y, é exatamente igual. O Tripadvisor podia ter mais pessoas a comentar se não fosse tão esquisito com a quantidade de palavras que é*

*preciso escrever. Não acho normal o cliente ser obrigado a escrever no mínimo 100 caracteres, isso irrita qualquer um. Acredito que se diminuíssem o número de caracteres obrigatórios havia o dobro dos comentários no Tripadvisor. Já a Google é bastante prática, o cliente pode escrever as palavras que quiser ou então coloca só a estrelas da classificação e está feito.*

**14. Na sua opinião, em que medida é que os comentários e avaliações *online* têm impacto na gestão operacional do seu restaurante?**

*Chegamos a um patamar em que não podemos pensar que o restaurante é top e que temos de nos manter assim, temos de estar sempre a melhorar e os comentários são um incentivo.*

**15. Que alterações é que foram observadas no restaurante resultantes desta monitorização dos comentários?**

**Indutores:** definição do preço, melhoria do serviço prestado, elaboração do menu...

*Houve uma altura em que recebíamos vários comentários sobre o barulho do restaurante, então decidi fazer obras de insonorização. Se fores ver, 90% dos comentários são a dizer que o serviço é bom. Quanto à comida, eu não mudo a maneira como faço a comida ou o sabor porque esta é a nossa maneira de ser, posso é melhorá-la, por exemplo comprar peixe ainda mais fresco. Comentários relacionados com o preço não ligo porque eu sei a que preço compro as coisas (risos).*

**16. Considerando as decisões que referiu na anterior questão, que efeitos é que estas tiveram no restaurante?**

*Tiveram efeitos positivos, porque antes de fazer as obras o pessoal deixou de vir por causa do barulho e depois notaram que estava muito melhor.*

**17. Até agora a entrevista focou-se neste restaurante. Vamos agora falar sobre a sua concorrência. Consulta os comentários e avaliações *online* acerca de restaurantes concorrentes?**

**Indutores:** Em caso afirmativo, em que plataformas consulta esses comentários e avaliações? Com que frequência consulta? O que é que o leva a consultar esses comentários e avaliações?

*Não vejo com tanta frequência como o meu. No Tripadvisor e no Google Business. Opá, vejo para ver como é que eles estão, eu não desejo mal a ninguém, mas é giro ver o que é que eles estão a fazer, é sempre bom.*

**18. Na sua opinião, há algum aspeto ou tema que não tenha sido abordado e que considere pertinente para esta investigação?**

*Não, foi uma bela entrevista (risos).*

**Dados sociodemográficos:**

**Idade:** 40 anos

**Género:** Masculino

**Habilitações:** Licenciatura

**Anos de experiência no setor da restauração:** 8 anos

**Anos de experiência, enquanto gestor deste restaurante:** 8 anos

**Entrevista 4**

**1. Para começar esta entrevista vou pedir-lhe para falar sobre este restaurante**

**Indutores:** Há quanto tempo existe o restaurante? O que é que o caracteriza? O que é que o diferencia face aos concorrentes?

*O Restaurante surgiu com um projeto de final de curso da ESTM (Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar). O meu pai já tinha uma peixaria desde 1994 e mais tarde decidiu abrir este restaurante. Quando o meu pai terminou o curso de Gestão Turística e Hoteleira, o projeto final dele passava por criar um restaurante dentro da nossa peixaria. Bem, em que nos diferenciamos? Nós costumamos dizer que não temos concorrentes, mas sim colegas de profissão. Damo-nos bem com todos os restaurantes da área de Peniche e outros, porque nós acreditamos que satisfazer os clientes a nível global confere mais qualidade ao destino e faz com que as pessoas voltem mais vezes ao destino, para obterem várias experiências gastronómicas. Então vá, o que nos difere em relação aos nossos colegas é a nossa identidade, que é o restaurante dentro da peixaria, é o comer na origem, é a frescura dos produtos associada a isso. Acho que é o facto de o cliente estar a comer na fonte, a provar os produtos que são completamente frescos, que confere a diferença. A*

*peessoa quando entra no restaurante, sente logo que é diferente porque está diretamente na fonte. Também nos diferenciamos por estarmos ligados à lota de Peniche e a vários fornecedores de marisco da área geográfica.*

## **2. Quais foram as principais alterações que ocorreram no restaurante devido à Pandemia Covid-19?**

**Indutores:** Onde é que se registaram essas mudanças? (limpeza, instalações, layout do restaurante, staff, preços...) Antes da pandemia e ao longo da existência deste restaurante, ocorreram mudanças? Em caso afirmativo pode descrever-me essas mudanças?

*Pronto, para além de termos tirado 65% dos lugares sentados, também concorremos ao selo Clean and Safe e, embora, as normas da DGS seja 1,5 metros de distância entre mesas, nós quisemos continuar a manter os 2 metros. A nível de clientes, as pessoas têm de circular de máscara, não pode haver mesas superiores a 10 pessoas, todas as mesas devem ser coabitantes, ou seja, do mesmo agregado. Nós tentamos ao máximo averiguar se isso acontece, às vezes conseguimos perceber a meio da refeição que as pessoas não moram juntas e ficamos um pouco chateados porque é algo que não é tangível que possamos controlar. Quando vão fazer os pagamentos ou dividir as contas, embora tenham estado a usufruir da refeição juntas, desinfetamos os terminais de pagamento, para um menor contacto possível e tentamos que as casas de banho não estejam com demasiada gente em simultâneo. Em relação ao funcionamento do restaurante, nós só aceitávamos reservas até às 12h30 e até as 19h30/20h, o que concentrava 100% de lotação nessas horas e neste momento estamos a fazer 5 reservas de 30 em 30 minutos para que haja outro fluxo de pessoas. Em relação às práticas do pessoal trabalhador, nós estamos a utilizar uma farda diária, não chegamos fardados de casa e por isso trocamos antes de chegar ao serviço. Sempre que fazemos uma pausa, ou vamos à casa de banho ou fumar, trocamos a farda pela roupa da rua e pelos sapatos do exterior. Também não almoçamos juntos, ou seja, almoçamos um de cada vez. Em cada troca comercial, quando vamos colocar os pratos na mesa, desinfetamos as mãos e quando tiramos os pratos sujos, voltamos a desinfetar. Fazemos o que podemos e conseguimos (risos) e claro que nas alturas de maior afluência, temos de estar com mais atenção. Mudanças ao longo do tempo? Ui, Sim, nós primeiramente tínhamos um balcão de takeaway na loja, com 4 mesas de plástico, depois fizemos a esplanada com 12 daquelas mesas tipo piquenique, metemos o teto e no ano seguinte metemos os vidros. No ano de 2017, partimos tudo e remodelámos o restaurante, a*

*peixaria e os circuitos. Mudámos tudo de sítio, mudámos também as canalizações, basicamente mudamos tudo. Ah, e fizemos esta nova imagem, ou seja, o logotipo em vez de ser às cores passou a ser preto e branco, o que confere mais requinte à casa.*

**3. Inicialmente focámo-nos no restaurante. Agora vamos falar sobre si. Fale-me sobre o seu dia-a-dia enquanto gerente deste restaurante.**

**Indutores:** Quais as principais atividades/tarefas que desenvolve no restaurante? Enquanto gerente do restaurante, quais as suas principais preocupações?

*Enquanto equipa de gestão, não vamos falar só de mim, porque somos uma equipa. É um restaurante de família e, por isso, acabamos por ser os 4, um pouco gestores. O nosso pai está mais responsável pelas compras, eu estou mais responsável pelas pessoas e clientes, a minha irmã pelos recursos humanos e a minha mãe está mais responsável pelas preparações na cozinha. O nosso dia-a-dia, começa bem cedinho, aí pelas 08h da manhã na época baixa e 07h da manhã na época alta, porque também temos a loja que na época baixa abre às 09h e na época alta às 08h. Neste momento estamos a abrir às 09h porque devido à pandemia, não aparece praticamente ninguém até as 10h e, portanto, temos aquela horinha para preparar tudo para os clientes. Antes da pandemia o restaurante não fechava de tarde, o que era ótimo, porque éramos os únicos que estávamos sempre abertos. Agora fechamos das 16h às 18h, para fazer uma desinfecção mais profunda do espaço. O nosso dia-a-dia é feito em compras, receber mercadoria encomendada, receber os clientes e tratar deles. Garantir a qualidade dos produtos é a principal preocupação, em segundo lugar, preocupamo-nos com o conforto dos clientes, que eles estejam satisfeitos e que sejam bem atendidos.*

**4. Continuando a pensar na sua atividade profissional, consegue identificar alguma(s) alteração(ões) na sua função devido à pandemia Covid-19 e às medidas impostas pelo governo face à pandemia?**

**Indutores:** O que é que faz agora que não fazia antes da Pandemia?

*Sim, de certa forma, a nossa função enquanto trabalhadores e gerente alterou, nós somos mais polícias de máscara do que empregados de mesa (risos). Antes dávamos muito beijinhos e abraçinhos a clientes que chegavam de Londres e da Alemanha e agora é tudo diferente, não podemos fazer nada disso (risos).*

**5. Enquanto gerente deste restaurante procura saber a opinião dos seus clientes enquanto estes ainda se encontram no restaurante? Em caso afirmativo, como procede?**

**Indutores:** Em que medida incentiva os funcionários a recolher *feedback* junto dos clientes, durante e/ou após a refeição? O que faz com essa informação?

*Sim claro, sempre. Eu sou a principal responsável por saber a opinião dos nossos clientes, mas também estou sempre a dizer aos empregados para perceberem como está a correr a experiência do cliente, é sempre bom reforçar. Nós aproveitamos todo o feedback é o que nos faz evoluir. Com essa informação, passamos ao departamento responsável, por exemplo, se for uma questão de comida, passamos à cozinha e em simultâneo ao Big Boss também.*

**6. Já alguma vez solicitou a um cliente que fizesse um comentário *online* acerca do restaurante? (Se respondeu sim). Consegue descrever-me essa situação?**

*Muitas vezes. Principalmente quando falam bem (risos). Dizem imensas vezes que este é o restaurante preferido deles no mundo e eu digo “por favor faz um comentário no Tripadvisor” e eles “ah, mas vocês precisam?” e nós dizemos “claro”. Maior parte das pessoas só comenta porque não gosta, principalmente o povo nacional. Vou contar um episódio: a pessoa estava aqui e eu lembro-me perfeitamente do que comeu, lembro-me de estarmos a atender e sentirmos que aquela mesa estava muito tensa e que a pessoa estava sempre a olhar com cara de chateada, então eu disse ao chefe de sala para perguntar se estava tudo bem e, ainda, quando fui levar as sobremesas voltei a perguntar o mesmo e, de facto, disseram que estava tudo ótimo e pediram a conta. Passado 20 minutos, recebo uma mensagem no Messenger a dizer “desculpa, eu não quis dizer nada pessoalmente, mas a sopa estava fria e o choco frito estava duro” e eu respondi que tínhamos ido várias vezes à mesa e diziam que estava sempre tudo bem. Nós não vamos aceitar reclamações pelo Messenger, isto não é sistema, principalmente quando tivemos toda a atenção e o cuidado de ir várias vezes à mesa e perguntar se estava tudo bem.*

**7. Vamos continuar a falar sobre este restaurante, mas agora numa perspetiva relacionada com a tecnologia. Fale-me sobre a presença digital deste restaurante.**

**Indutores:** O restaurante tem um site e/ou está presente nas redes sociais? Que conteúdos é que coloca *online*? Que cuidados e preocupações é que tem com esta

presença digital?

*É assim, a presença digital abrange as 3 áreas de negócio: a peixaria, a fábrica e o restaurante. Nós não queremos separar o restaurante do resto porque as pessoas preferem este restaurante por estar tudo associado. Nós estamos no Facebook, no Instagram e no Pinterest, mas neste não estamos a alimentar muito. Não temos Twitter porque não se adequa ao setor da restauração. Olha nos temos um conteúdo muito engraçado que é o Promoji, que são emojis que nós fazemos com a Profresco (logótipo do restaurante). Eu e a minha irmã começámos por fazer duas Profresco apaixonadas no dia de São Valentim e depois começámos a fazer muitos Profresco a dançar e a beber champanhe para atrair pessoas para um evento. Depois foi muito giro porque as pessoas partilharam tanto que começámos a fazer Profrescos com N coisas. Também publicamos fotos institucionais. Nós temos um fotógrafo brasileiro que vem todos os anos e tira fotografias à zona de Peniche e a pratos novos que tenhamos, tira também às pessoas que estão aqui e acaba por trocar as fotografias por refeições. Também temos uma fotógrafa de Ferrel, que de vez em quando vem fazer umas sessões. Acabamos por alimentar as redes sociais, tanto com isto, como também com prémios que ganhámos e artigos em que aparecemos nas revistas. Em relação aos cuidados, admito que já tivemos mais cuidado, nós antes fazíamos diariamente um clipping e respondíamos aos comentários, mas neste momento não estamos a responder. Nós achamos que o nosso cliente está mais no Facebook que no Instagram.*

**8. Ainda no meio digital, em que medida é que está atento à informação partilhada nas plataformas digitais acerca deste restaurante?**

**Indutores:** Quem é o responsável pela monitorização dos comentários e avaliações online acerca deste restaurante? (No caso de ser o próprio gerente) Quais as plataformas que consulta? (p.e., Tripadvisor, Zomato, The Fork...) Com que frequência as consultas? Caso o restaurante tenha presença nas redes sociais, com que frequência lê os comentários? Existe alguma diferença entre a monitorização que faz acerca dos comentários produzidos no “Tripadvisor, Zomato, The Fork (...)” e os comentários publicados nas redes sociais? Houve alguma mudança nesta monitorização devido à Pandemia Covid-19?

*Sou eu, a responsável pela monitorização das classificações e críticas. Normalmente no Facebook, no Instagram, no Google +, no Tripadvisor e no The Fork monitorizamos com muita frequência. Todas as semanas lemos os comentários, mas neste momento não estamos a responder. Quando há alguma situação de litígio, respondemos sempre, até costume ser*

*eu porque tenho mais experiência e mais estaleca para lidar com situações mais chatas. Quanto à importância dada os comentários, por exemplo, no Tripadvisor são mais formais é como se fosse um livro de reclamações ou de críticas online e nós encaramos isso com mais formalidade, até porque as pessoas que comentam nessa plataforma são diferentes das que comentam nas redes sociais. Não, não houve nenhuma alteração na nossa forma de monitorizar por causa da Pandemia, até porque após a quarentena temos muito menos clientes e menos gente a comentar.*

**9. Considerando as plataformas digitais que referiu, tem alguma sugestão para melhoria das mesmas?**

*Tenho N de melhorias que faria. O Tripadvisor é muito pouco fiável. Há muitos comentários comprados, há pessoas que comentaram e nunca cá estiveram. Eu considero que o The Fork é uma plataforma que o Tripadvisor criou por todas essas questões. No Tripadvisor, as pessoas deviam conseguir provar que cá estiveram, e eu não acho que seja apenas com uma foto, mas sim pela localização do dispositivo. Outro aspeto ridículo sobre o Tripadvisor é facto de ser possível classificar apenas com uma estrela. Os comentários de apenas umas estrelas não deviam contar porque os comentários referem-se ao ambiente, à decoração, à comida e ao serviço e uma estrela quer dizer que estava tudo péssimo, e isso é impossível de acontecer. Normalmente as pessoas que comentam só com uma estrela, deviam provar e justificar o que comentam, com fotografias. E na minha opinião, deviam contar apenas os comentários entre 2 e 4 estrelas.*

**10. Recorda-se dos assuntos/temas mais referidos nos comentários partilhados pelos seus clientes?**

**Indutores:** Em consequência da Pandemia Covid-19, verificou alguma alteração no tipo de comentários? Que tipo de comentários é que normalmente o restaurante tinha antes do confinamento? Que tipo de comentários tem atualmente?

*Os comentários positivos são sempre sobre a frescura da comida, principalmente o marisco, a caldeirada, a vista incrível e a nossa simpatia (risos). Não verifiquei nada assim relevante, pois desde que a pandemia começou só temos 2 comentários e os dois são de 4 estrelas e referem que as normas estão a ser respeitadas. Isto é uma coisa primordial para as pessoas neste momento.*

**11. O que é que faz perante os comentários e avaliações produzidos nas plataformas digitais acerca deste restaurante?**

**Indutores:** Responde aos comentários? Em caso afirmativo, com que frequência responde?

*Antigamente, nós respondíamos a tudo, mas agora deixámos de responder a todos os comentários. Neste momento, o que eu faço é responder aos comentários negativos e se responder aos positivos é só copy-paste das outras respostas. É importante responder aos comentários negativos porque é a nossa única defesa e tenho muitos clientes que vêm pelas minhas respostas. Nós achamos que nos 3 primeiros anos, naquela fase em que estamos a construir a casa, é mais importante responder aos comentários do que agora, não desvalorizando os clientes de agora como é obvio. Nós tivemos 6 anos nos 10 primeiros lugares no ranking de popularidade e neste momento estamos em 9º lugar.*

**12. O que é que o leva a monitorizar os comentários e avaliações nas plataformas digitais sobre este restaurante?**

**Indutores:** Qual a motivação ou necessidade para monitorizar os comentários online acerca deste restaurante?

*Era o que eu estava a dizer, monitorizar os comentários é a única forma que temos para nos defendermos de algum litígio. Nos casos positivos, é só agradecer e pedir que voltem.*

**13. Quais os aspetos que mais valoriza nestes comentários e avaliações?**

**Indutores:** Quais os aspetos que normalmente tem mais em consideração? Atribui uma importância diferencial aos comentários que vêm de uma determinada plataforma digital em detrimento de outra?

*A qualidade dos produtos e a comida, é sempre o feedback que damos mais importância porque a qualidade do serviço é relativa, depende das pessoas. Os estrangeiros são mais descontraindo, enquanto os portugueses estão sempre cheios de pressa para ir para a praia. Por exemplo, um casal que venha chateado nunca vai gostar do serviço, nem da comida e depois vão comentar pela negativa. Também damos importância, quando comentam a dizer algo que não foi resolvido, por exemplo, alguma coisa que foi para a mesa e não estava boa e o empregado não resolveu ou nem sequer foi à cozinha, e nós aí chamamos a atenção. O Tripadvisor é a tal coisa, uma pessoa tem de se dispor para ir lá, avaliar tudo, deixar um fotografia enquanto a Google é muito mais instantânea e as pessoas até vêm mais por causa dos comentários que leem na lá.*

**14. Na sua opinião, em que medida é que os comentários e avaliações *online* têm impacto na gestão operacional do seu restaurante?**

*Os comentários têm mesmo muito impacto.*

**15. Que alterações é que foram observadas no restaurante resultantes desta monitorização dos comentários?**

**Indutores:** definição do preço, melhoria do serviço prestado, elaboração do menu...

*Nós já tirámos pratos da carta por causa do Tripadvisor. A casa mudou, a decoração mudou, a carta de vinhos mudou e começámos a perceber que o cliente que recebemos agora já não é o cliente que gostava de misto de peixe frito, então acabámos por tirar esse prato da carta. Também houve alterações no tamanho da dose, por exemplo, nós tínhamos o camarão frito com 200gr a 12€ e as pessoas comentavam que era muito caro e então começámos a por 500gr a 17€, o que já é barato. Mudámos vários pratos, tirámos sobremesas da carta e até trocámos as cadeiras. Já aconteceu despedirmos pessoas por causa dos comentários. Houve um episódio, em que uma funcionária formada em Restauração e Catering, cortou e serviu uma laranja com lagarta a um cliente, levou para trás, não comunicou com nenhum dos patrões, e eu no final acabei por cobrar a laranja sem saber o que se tinha passado e esse cliente foi comentar para o Tripadvisor.*

**16. Considerando as decisões que referiu na anterior questão, que efeitos é que estas tiveram no restaurante?**

*Num caso específico, há mais tempo atrás, levou ao despedimento. E por causa desse acontecimento, criámos um bónus de 50€ entregues no final do mês, para o nome que estivesse mais vezes mencionado no Tripadvisor, era o Tripadvisor Challenge, mas como era sempre eu, nunca recebia prémio (risos). Os funcionários aí acabavam por ser mais simpáticos e solicitavam mais vezes ao cliente, para comentar. Ah, efeitos mesmo no restaurante? Sim sim, sempre que alterávamos o menu, eliminávamos um problema.*

**17. Até agora a entrevista focou-se neste restaurante. Vamos agora falar sobre a sua concorrência. Consulta os comentários e avaliações *online* acerca de restaurantes concorrentes?**

**Indutores:** Em caso afirmativo, em que plataformas consulta esses comentários e avaliações? Com que frequência consulta? O que é que o leva a consultar esses

comentários e avaliações?

*É assim, se nós pensarmos em marisco, acho que temos apenas 3 restaurantes em Peniche, somos nós, o Mirandum e os Cortiçais, mas lá está, mais uma vez não consideramos concorrência porque os Cortiçais são outro estilo, é aquela marisqueira mais à antiga, em que os empregados estão de camisa e pullover e o Mirandum é muito pequeno, não tem vista e está num sítio muito fatela, mas o marisco é muito bom e muito fresco. Já no Baleal temos a República das Lagostas que também não nos faz moça nem é concorrente. Depois a nível de peixe, temos a Tasca do Joel, aliás partilhamos muitos clientes com eles. Se eu monitorizo? Não, muito raro, há uns anos atrás consultava imenso o do Mirandum, porque todas as semanas, à segunda-feira de manhã, fazia clipping da Profresco na Google e nos resultados, aparecia muitas vezes comentários negativos ao Mirandum em que referiam, que a Profresco era melhor. O Mirandum é muito bom, mas muito pequeno, enquanto o nosso espaço é maior e tem mais lugares para ocupar, o que leva muitas pessoas a vir até cá. O que me levava a ver os comentários dos outros concorrentes era mesmo pela comparação, acabava por ler os comentários e respostas. Havia situações que me chateavam há uns anos atrás quando estávamos a lutar pela casa, porque havia dias no inverno, que fazíamos 50€ de caixa e depois no verão tínhamos filas de espera e o que nós queríamos era ganhar clientes fiéis.*

**18. Na sua opinião, há algum aspeto ou tema que não tenha sido abordado e que considere pertinente para esta investigação?**

*Não, quer dizer, neste caso, tenho um aspeto pertinente, enquanto estudante desta área há muito pouca investigação sobre isto e acho que fazes muito bem em estar a fazê-la porque existem mesmo muito poucos artigos e, é super importante, incentivar e investigar mais sobre este assunto, porque a gastronomia é um dos principais pilares do país. Quando perguntas a um turista o porquê de vir a Portugal, ele responde: good food, good wheather and good peoople.*

**Dados sociodemográficos:**

**Idade:** 28 anos

**Género:** Feminino

**Habilitações:** Licenciatura

**Anos de experiência no setor da restauração:** 12 anos

**Anos de experiência, enquanto gestor deste restaurante:** 8 anos

## **Entrevista 5**

### **1. Para começar esta entrevista vou pedir-lhe para falar sobre este restaurante**

**Indutores:** Há quanto tempo existe o restaurante? O que é que o caracteriza? O que é que o diferencia face aos concorrentes?

*O Restaurante tem 82 anos e foi fundado pelo meu avô. Começou por ser um estabelecimento muito pequeno, composto apenas por um hall de entrada, onde o meu avô vendia pão, depois passou a vender cerveja à pressão, e mais tarde transformou-se neste restaurante. Somos um restaurante tipo tradicional, com uma cozinha tradicional portuguesa, para quem tem saudades da comida mãe. O que diferencia este restaurante de todos os outros é sem dúvida o facto de ser um espaço com muita idade, com uma história pesada e é muito particular pois não existe outro “Restaurante António Padeiro” no mundo.*

### **2. Quais foram as principais alterações que ocorreram no restaurante devido à Pandemia Covid-19?**

**Indutores:** Onde é que se registaram essas mudanças? (limpeza, instalações, layout do restaurante, staff, preços...) Antes da pandemia e ao longo da existência deste restaurante, ocorreram mudanças? Em caso afirmativo pode descrever-me essas mudanças?

*Foram os cuidados que a Direção Geral de Saúde aconselhou, ainda que maior parte deles já estavam implementados na empresa. Ah, e com a pandemia aumentaram os pedidos de entregas ao domicílio. Sim, o restaurante está sempre a evoluir em tudo, nunca está igual, estamos sempre a fazer obras e a mudar o espaço.*

### **3. Inicialmente focámo-nos no restaurante. Agora vamos falar sobre si. Fale-me sobre o seu dia-a-dia enquanto gerente deste restaurante.**

**Indutores:** Quais as principais atividades/tarefas que desenvolve no restaurante? Enquanto gerente do restaurante, quais as suas principais preocupações?

*É não parar, eu aqui faço tudo, sou responsável por todas as tarefas, aliás nós aqui nunca paramos, particularmente eu e o meu marido. Esta é uma empresa familiar, neste momento temos 30 e tal funcionários e há sempre muita coisa a fazer, por exemplo, há uns minutos atrás estive a fotografar pratos para alimentar as redes sociais. Eu preocupo-me com tudo,*

*isto é a minha casa e não o meu emprego, por isso a dedicação é total e a preocupação é permanente.*

- 4. Continuando a pensar na sua atividade profissional, consegue identificar alguma(s) alteração(ões) na sua função devido à pandemia Covid-19 e às medidas impostas pelo governo face à pandemia?**

**Indutores:** O que é que faz agora que não fazia antes da Pandemia?

*Anteriormente já lavava muitas vezes as mãos, mas agora é constantemente e, neste momento, de 15 em 15 minutos limpamos as bancadas com desinfetante. De resto é igual, porque já existiam as questões do HACCP que tínhamos de cumprir à risca.*

- 5. Enquanto gerente deste restaurante procura saber a opinião dos seus clientes enquanto estes ainda se encontram no restaurante? Em caso afirmativo, como procede?**

**Indutores:** Em que medida incentiva os funcionários a recolher *feedback* junto dos clientes, durante e/ou após a refeição? O que faz com essa informação?

*Os funcionários é que tratam dessa parte. Costumo dizer que os funcionários que estão na sala são os nossos olhos e os nossos ouvidos. Eu não saio da cozinha para ir perguntar aos clientes se estão a gostar, eu não tenho tempo para isso. O que faço com a informação? Olha, umas opiniões nem ligo nenhuma, porque já aprendi ao longo destes anos, que não se consegue agradar a gregos e a troianos e isso é muito importante no restaurante, pois uma pessoa tem de saber como é que pode agradar a toda a gente. Nós temos de escolher que caminho queremos seguir, para não nos deixarmos influenciar por pessoas que tenham ideias diferentes. Por isso umas opiniões não ligo, até porque eu acho que as pessoas não têm razão em certas situações ou porque não é aquele caminho que eu quero seguir. Imagina que chega aqui alguém que diga que gosta muito de uma comida que nada tem a ver com o restaurante, como é obvio não vou validar essa opinião. Mas há bastantes opiniões que eu ligo e que acho que o cliente tem razão e aí eu tento melhorar.*

- 6. Já alguma vez solicitou a um cliente que fizesse um comentário *online* acerca do restaurante? (Se respondeu sim). Consegue descrever-me essa situação?**

*Não, nunca pedi, nem tenho intenções. Às vezes é que pedem aos funcionários o livro de elogios.*

**7. Vamos continuar a falar sobre este restaurante, mas agora numa perspetiva relacionada com a tecnologia. Fale-me sobre a presença digital deste restaurante.**

**Indutores:** O restaurante tem um site e/ou está presente nas redes sociais? Que conteúdos é que coloca *online*? Que cuidados e preocupações é que tem com esta presença digital?

*Temos Facebook e Instagram que nos dá uma trabalhadeira dos diabos. Devíamos ter site, mas ainda não estou para aí virada. Estamos constantemente a alimentar as nossas redes sociais com fotografias dos nossos pratos e do ambiente do restaurante. Também partilhamos prémios e certificados que recebemos. E como somos bastante referenciados em artigos de jornais e revistas, fazemos questão de partilhar tanto online como no restaurante. Durante a quarentena começámos a partilhar, diariamente, no Facebook, a ementa para Take-away. Eu não coloco conteúdos, apenas tiro as fotografias, pois quem coloca é a gestora das redes sociais. Bem que cuidados temos? Tentamos sempre que as fotografias sejam de qualidade, para que consigamos vender o nosso produto e despertar curiosidade em relação ao nosso restaurante. A nossa maior preocupação é a criatividade dos conteúdos, pois não faz sentido publicar conteúdos online que não tenham máxima qualidade.*

**8. Ainda no meio digital, em que medida é que está atento à informação partilhada nas plataformas digitais acerca deste restaurante?**

**Indutores:** Quem é o responsável pela monitorização dos comentários e avaliações online acerca deste restaurante? (No caso de ser o próprio gerente) Quais as plataformas que consulta? (p.e., Tripadvisor, Zomato, The Fork...) Com que frequência as consultas? Caso o restaurante tenha presença nas redes sociais, com que frequência lê os comentários? Existe alguma diferença entre a monitorização que faz acerca dos comentários produzidos no “Tripadvisor, Zomato, The Fork (...)” e os comentários publicados nas redes sociais? Houve alguma mudança nesta monitorização devido à Pandemia Covid-19?

*Regra geral sou eu que vou consultar os comentários e avaliações sobre o restaurante, no entanto, temos uma gestora de redes sociais, responsável pela produção de conteúdos, que acaba, também, por fazer o controlo dos comentários. Consulto os comentários das nossas redes sociais, Facebook e Instagram com muita frequência, normalmente vejo todos os dias. Ah e também leio os comentários no Tripadvisor todos os dias, porque as notificações vão*

*diretamente para o meu email. Não existe qualquer diferença relativamente às plataformas, vejo os comentários com a mesma frequência tanto os comentários do Facebook como os do Tripadvisor. Quanto à quarentena, da minha parte, não houve alteração nenhuma, não passei a ver mais nem menos, mas confesso que começámos a insistir mais e a ter uma participação muito mais intensa nas redes sociais, até porque aproveitámos o tempo que as pessoas estiveram confinadas em casa e fomos muito insistentes nisso, para não cairmos em esquecimento, pois tivemos dois meses fechados.*

**9. Considerando as plataformas digitais que referiu, tem alguma sugestão para melhoria das mesmas?**

*O Tripadvisor irrita-me profundamente! Enquanto cliente, não pesquiso os restaurantes que têm maior classificação, mas sim os que têm mais comentários e irrita-me um restaurante novo que tenha 30 comentários, ser capaz de ir para 1º lugar. O que eu melhorava no Tripadvisor era precisamente isso, que o cálculo do ranking fosse feito de maneira diferente, pois acho injusto existirem N restaurantes que têm muito poucos comentários, no entanto, só porque têm avaliações recentes estão em 1º no ranking. Opá, é só ridículo!*

**10. Recorda-se dos assuntos/temas mais referidos nos comentários partilhados pelos seus clientes?**

**Indutores:** Em consequência da Pandemia Covid-19, verificou alguma alteração no tipo de comentários? Que tipo de comentários é que normalmente o restaurante tinha antes do confinamento? Que tipo de comentários tem atualmente?

*As entradas principalmente e a decoração típica portuguesa. Os teores dos comentários não alteraram praticamente nada em relação à pandemia, só recebemos um ou dois a elogiarem-nos pelo facto de termos os cuidados todos, nomeadamente o cuidado com distanciamento das mesas.*

**11. O que é que faz perante os comentários e avaliações produzidos nas plataformas digitais acerca deste restaurante?**

**Indutores:** Responde aos comentários? Em caso afirmativo, com que frequência responde?

*Raramente respondo. Mas admito que a maioria das vezes respondo aos comentários negativos, principalmente quando me salta a tampa e acho que o que foi escrito foi de tal maneira injusto. Aliás, se for ver o Tripadvisor, só tem duas respostas minhas e foi porque*

*me achei tão afrontada, mas arrependi-me logo a seguir. Não respondo, porque se responder a uns tenho de responder a outros e então não respondo a nenhum comentário.*

**12. O que é que o leva a monitorizar os comentários e avaliações nas plataformas digitais sobre este restaurante?**

**Indutores:** Qual a motivação ou necessidade para monitorizar os comentários *online* acerca deste restaurante?

*É só pela curiosidade. Ah, e para ver o que as pessoas dizem nas nossas costas (risos).*

**13. Quais os aspetos que mais valoriza nestes comentários e avaliações?**

**Indutores:** Quais os aspetos que normalmente tem mais em consideração? Atribui uma importância diferencial aos comentários que vêm de uma determinada plataforma digital em detrimento de outra?

*Na minha opinião a crítica diz sempre mais acerca da pessoa que está a criticar, do que o objeto criticado. Quando leio uma crítica fico a conhecer mais a pessoa que a está a fazer, do que aquilo que ela está a criticar, por isso é muito fácil saber se vou tomar essa crítica em consideração ou não. O que eu tenho mais em consideração é como a crítica é feita, se é bem fundamentada e que eu veja que a pessoa que está a escrever aquilo, sabe do que está a falar ou que a experiência se enquadra nos meus padrões. É claro que uma pessoa não pode ligar a uma crítica no Tripadvisor, de alguém malcriado e em que se percebe logo que está a querer chatear. Os comentários do Facebook são todos bons, enquanto os do Tripadvisor não (risos). A importância que eu dou à crítica, depende da maneira como a crítica é feita. É assim uma pessoa que quer criticar um restaurante não deve ir para a internet, mas sim chamar o gerente e tentar perceber se o restaurante tem capacidade para resolver o problema. Enquanto consumidora uso o Tripadvisor e uso principalmente para não esquecer os sítios onde vou, mas eu não vou para a internet dizer mal do trabalho dos outros e, por isso, enquanto gerente só ligo a críticas que percebo que são de boa-fé.*

**14. Na sua opinião, em que medida é que os comentários e avaliações *online* têm impacto na gestão operacional do seu restaurante?**

*As opiniões partilhadas nas redes sociais ou em plataformas como o Tripadvisor não têm qualquer influência no meu restaurante. Para mim, o que tem bastante impacto são as notícias onde saímos nos jornais e em programas de TV. Isso sim, tem muito mais impacto do que qualquer comentário da net, pois numa semana em*

*que saia num programa de televisão, no mês a seguir estamos com os fins de semana completamente cheios. Agora sou sincera, não vou mudar a minha forma de gerir só porque “A, B ou C” comentaram que não gostaram da comida, do ambiente e, muito menos do preço.*

**15. Que alterações é que foram observadas no restaurante resultantes desta monitorização dos comentários?**

**Indutores:** definição do preço, melhoria do serviço prestado, elaboração do menu...

*Admito que já aconteceu receber comentários sobre o serviço dos funcionários e, nessa situação, tentámos falar todos para perceber o que aconteceu ali, mas nada mais que isso.*

**16. Considerando as decisões que referiu na anterior questão, que efeitos é que estas tiveram no restaurante?**

*Como referi, a única coisa que fiz em função dos comentários que li foi repreender os funcionários. Mas em relação a isso, não senti nenhum efeito, tudo igual.*

**17. Até agora a entrevista focou-se neste restaurante. Vamos agora falar sobre a sua concorrência. Consulta os comentários e avaliações *online* acerca de restaurantes concorrentes?**

**Indutores:** Em caso afirmativo, em que plataformas consulta esses comentários e avaliações? Com que frequência consulta? O que é que o leva a consultar esses comentários e avaliações?

*Não consulto porque não tenho concorrentes à altura. Cá em Alcobaça estamos sozinhos, é a mesma coisa se perguntarem à Pastelaria Alcôa, quais são os seus concorrentes, ou seja, não há concorrência (risos). Se tivesse concorrentes ao nível do meu restaurante, se calhar andava sempre a ver (risos).*

**18. Na sua opinião, há algum aspeto ou tema que não tenha sido abordado e que considere pertinente para esta investigação?**

*Não.*

**Dados sociodemográficos:**

**Idade:** 49 anos

**Género:** Feminino

**Habilitações:** Ensino secundário

**Anos de experiência no setor da restauração:** 30 anos

**Anos de experiência, enquanto gestor deste restaurante:** 30 anos

## Entrevista 6

### 1. Para começar esta entrevista vou pedir-lhe para falar sobre este restaurante

**Indutores:** Há quanto tempo existe o restaurante? O que é que o caracteriza? O que é que o diferencia face aos concorrentes?

*O Midi é um restaurante tipo tradicional, fundado por mim e pela minha esposa. Este projeto abriu portas a 03 de janeiro de 2009, depois de termos saído de outro restaurante, onde éramos sócios na altura. A nossa ideia era criar algo diferente do que estávamos habituados a trabalhar. Neste sentido, decidimos implementar um conceito inovador, com um design contemporâneo, um serviço personalizado e preços acessíveis. O nosso foco esteve sempre direcionado para os sabores tradicionais da cozinha portuguesa, mas queríamos apostar na apresentação dos pratos, ou seja, dar uma apresentação especial ao empratamento, de modo a responder às exigências dos novos consumidores. Se reparar a nossa carta é composta por uma lista de pratos da cozinha tradicional portuguesa, no entanto, vamos tentado fazer uma rotação de pratos na medida do possível. Ao montarmos o restaurante, tivemos muitas dificuldades em implementar este conceito e fazer com que os funcionários interpretassem aquilo que nós pretendíamos. Na altura, havia chefs de cozinha, mas não neste formato que existe hoje, portanto, houve aqui uma grande dificuldade de recrutamento, mas a pouco e pouco fomos criando os processos de cada função e o número de pessoas que eram precisos para podermos fazer face à capacidade de lotação que nós tínhamos. A diferenciação face aos nossos concorrentes, passa por termos sido pioneiros em Torres Vedras, no que diz respeito à modificação dos processos da cozinha portuguesa, ou seja, a forma do empratamento, a conjugação de sabores e a tentativa de colocar entradas e sobremesas diferentes.*

### 2. Quais foram as principais alterações que ocorreram no restaurante devido à Pandemia Covid-19?

**Indutores:** Onde é que se registaram essas mudanças? (limpeza, instalações, layout

do restaurante, staff, preços...) Antes da pandemia e ao longo da existência deste restaurante, ocorreram mudanças? Em caso afirmativo pode descrever-me essas mudanças?

*Neste momento, com o covid, estamos com uma redução da carta na ordem dos 40%, temos 3 pessoas em lay-off total e outros 3 em lay-off de 50%. Sim, ocorreram 2 processos de mudança, ou seja, a 1ª mudança que ocorreu no restaurante foi no projeto e a 2ª mudança passou quando adquirimos o outro restaurante.*

**3. Inicialmente focámo-nos no restaurante. Agora vamos falar sobre si. Fale-me sobre o seu dia-a-dia enquanto gerente deste restaurante.**

**Indutores:** Quais as principais atividades/tarefas que desenvolve no restaurante? Enquanto gerente do restaurante, quais as suas principais preocupações?

*O meu dia-a-dia é fácil. Acordo às 08h30, despacho-me e saio de casa por volta das 09h30. Depois dou as minhas voltas pelo banco e pelo Pátio do Faustino (outro restaurante do gerente) e normalmente às 11h já estou aqui. Faço a listas com a ementa e preparo-as para irem para o site, faço miniconferências diárias das faturas que chegam face às encomendas, porque sou eu que as faço e são me entregues a mim, aliás, neste momento, tudo o que acontece dentro do restaurante passa por mim. Sou um homem muito delicado com as empresas, e a gestão da compra é um ponto fundamental, encontrar os melhores produtos é sem dúvida uma enorme preocupação. Estou aqui até às 15h e de seguida vou até ao Pátio, fico lá até às 17h e caso tenha alguma coisa para fazer, faço até às 19h ou então se não tiver, vou para casa às 17h. Depois das 19h à 01h da manhã, vou estando num lado e noutra dos dois restaurantes.*

**4. Continuando a pensar na sua atividade profissional, consegue identificar alguma(s) alteração(ões) na sua função devido à pandemia Covid-19 e às medidas impostas pelo governo face à pandemia?**

**Indutores:** O que é que faz agora que não fazia antes da Pandemia?

*Nós passámos a ter aqui dois processos. O processo empresarial, que tem haver com o fator humano, onde coincide com os problemas que a pandemia trouxe aos nossos funcionários, à nossa família e depois tudo isto anexado a todos os negócios que nós temos. Os meus negócios não são só na área da restauração, mas também na área do imobiliário, onde*

*incide investimentos grandes que fizemos e nesta altura da pandemia aperta um bocadinho o cerco.*

- 5. Enquanto gerente deste restaurante procura saber a opinião dos seus clientes enquanto estes ainda se encontram no restaurante? Em caso afirmativo, como procede?**

**Indutores:** Em que medida incentiva os funcionários a recolher feedback junto dos clientes, durante e/ou após a refeição? O que faz com essa informação?

*Todos os dias o faço. Eu tento saber se o que estamos a colocar no prato do cliente é do seu agrado e os funcionários têm de seguir o mesmo caminho que eu, é fundamental que perguntem aos clientes se está tudo bem ou se precisam de mais alguma coisa. Essencialmente quando alguém deixa comida no prato, todos têm de perguntar qual foi o motivo e aí temos dois caminhos, ou a pessoa leva para casa numa caixinha de takeaway ou vai para o desperdício. Mesmo a própria senhora da loiça, quando lhe chega comida nos pratos, pergunta o porquê de vir para trás. Nós tentamos controlar as insatisfações para que não voltem a acontecer.*

- 6. Já alguma vez solicitou a um cliente que fizesse um comentário *online* acerca do restaurante? (Se respondeu sim). Conseguir descrever-me essa situação?**

*Por acaso, nunca solicitei.*

- 7. Vamos continuar a falar sobre este restaurante, mas agora numa perspetiva relacionada com a tecnologia. Fale-me sobre a presença digital deste restaurante.**

**Indutores:** O restaurante tem um site e/ou está presente nas redes sociais? Que conteúdos é que coloca *online*? Que cuidados e preocupações é que tem com esta presença digital?

*Não estamos muito fortes nas redes sociais, porque ainda não encontrei um parceiro que me enchesse o olho. Neste momento, todos aqueles que têm falado comigo, enchem o olho com dinheiro, ou seja, querem prestar-nos um serviço colocando uma série de barreiras, em termos do custo. Em termos de redes sociais, estamos apenas no Facebook e temos um site. Basicamente, os conteúdos que colocamos online são a ementa do dia e às vezes partilhamos algumas fotografias dos nossos pratos. Não tenho muito cuidado com o que publico online, aliás como referi só publico a ementa do dia.*

**8. Ainda no meio digital, em que medida é que está atento à informação partilhada nas plataformas digitais acerca deste restaurante?**

**Indutores:** Quem é o responsável pela monitorização dos comentários e avaliações online acerca deste restaurante? (No caso de ser o próprio gerente) Quais as plataformas que consulta? (p.e., Tripadvisor, Zomato, The Fork...) Com que frequência as consultas? Caso o restaurante tenha presença nas redes sociais, com que frequência lê os comentários? Existe alguma diferença entre a monitorização que faz acerca dos comentários produzidos no “Tripadvisor, Zomato, The Fork (...)” e os comentários publicados nas redes sociais? Houve alguma mudança nesta monitorização devido à Pandemia COVID-19?

*Sim, estamos sempre com atenção no Tripadvisor, no The Fork e na Google My Business. Normalmente analisa-se os comentários, todos os dias, nas três plataformas. Basicamente, são as minha filhas pois estão sempre com o telemóvel da empresa e ficam responsáveis por este processo. O tipo de monitorização é igual em ambas as plataformas, normalmente vemos as três plataformas de manhã ou de tarde. Os processos são iguais, na altura em que estivemos fechados devido à pandemia, continuámos a ir às plataformas digitais todos os dias, como sempre fiz. O aspeto que mudou, foi o facto de que antes da pandemia não dávamos muita importância a esta parte do digital e agora estamos mais presentes.*

**9. Considerando as plataformas digitais que referiu, tem alguma sugestão para melhoria das mesmas?**

*O Tripadvisor tem um ponto negativo, as pessoas podem comentar muito tempo depois da sua visita e depois é impossível recordar-me da situação. Por exemplo, há pessoas que estiveram cá há seis meses e só fizeram o comentário hoje. Não faz sentido nenhum! Mas o que é que eu posso sugerir? Oh menina, eles lá sabem, e se é a forma de trabalharem não vão mudar só porque eu não concordo com X ou Y. Deixe lá...*

**10. Recorda-se dos assuntos/temas mais referidos nos comentários partilhados pelos seus clientes?**

**Indutores:** Em consequência da Pandemia Covid-19, verificou alguma alteração no tipo de comentários? Que tipo de comentários é que normalmente o restaurante tinha antes do confinamento? Que tipo de comentários tem atualmente?

*Relativamente a comentários satisfatórios, as pessoas dizem que ficam satisfeitas com a comida que fazemos, nas insatisfações alguns dizem que pensavam que isto era outra coisa*

*e que não superámos as expectativas. Normalmente, uma pessoa vem à procura de uma coisa que idealizou, face aos comentários que leu. Não houve comentários após a pandemia, zero. No Tripadvisor ainda não tivemos nenhuma votação, mas na Google, já começámos a ter algumas classificações com estrelas.*

**11. O que é que faz perante os comentários e avaliações produzidos nas plataformas digitais acerca deste restaurante?**

**Indutores:** Responde aos comentários? Em caso afirmativo, com que frequência responde?

*Agradeço o comentário a todos os clientes, respondo sempre a todas as pessoas.*

**12. O que é que o leva a monitorizar os comentários e avaliações nas plataformas digitais sobre este restaurante?**

**Indutores:** Qual a motivação ou necessidade para monitorizar os comentários *online* acerca deste restaurante?

*Leva-me a perceber qual é a satisfação e insatisfação dos clientes. Portanto, quando leio um comentário, percebo mais ou menos o que se passa e vejo se ainda vamos a tempo de resolver algum problema, se for o caso.*

**13. Quais os aspetos que mais valoriza nestes comentários e avaliações?**

**Indutores:** Quais os aspetos que normalmente tem mais em consideração? Atribui uma importância diferencial aos comentários que vêm de uma determinada plataforma digital em detrimento de outra?

*Na minha ótica, tenho mais em consideração os comentários de insatisfação, para mim são os mais importantes, seja com aquilo que for, desde o serviço à cozinha. Quando leio os comentários, dou mais importância aos comentários da Google, pois tem uma grande vantagem em relação às outras plataformas, que é o facto de a pessoa ir comentar enquanto está a comer ou quando mal saiu do restaurante e o que é escrito pela pessoa, é precisamente o que ela está a pensar naquele momento.*

**14. Na sua opinião, em que medida é que os comentários e avaliações *online* têm impacto na gestão operacional do seu restaurante?**

*Os comentários têm muito impacto na nossa gestão dado que permitem identificar problemas que de outra forma não seriam percebidos.*

**15. Que alterações é que foram observadas no restaurante resultantes desta monitorização dos comentários?**

**Indutores:** definição do preço, melhoria do serviço prestado, elaboração do menu...

*Não fizemos mudanças, apenas algumas correções relacionadas com o serviço e em relação ao preço nunca tivemos comentários, normalmente as pessoas pensam, mas não escrevem.*

**16. Considerando as decisões que referiu na anterior questão, que efeitos é que estas tiveram no restaurante?**

*Epá não sei quais foram, nós não conseguimos medir esse efeito, mas parte-se do pressuposto que se não voltou a haver comentários parecidos, a ação foi positiva.*

**17. Até agora a entrevista focou-se neste restaurante. Vamos agora falar sobre a sua concorrência. Consulta os comentários e avaliações online acerca de restaurantes concorrentes?**

**Indutores:** Em caso afirmativo, em que plataformas consulta esses comentários e avaliações? Com que frequência consulta? O que é que o leva a consultar esses comentários e avaliações?

*Os meus principais concorrentes em Torres Vedras, acabam por ser a Taberna 22, o Roots e o Barracão, que é muito forte. Dentro da qualidade do tradicional, eles têm uma linha sempre contínua, pronto eles têm um formato diferente do nosso e conseguem ter uma regularidade no seu circuito, enquanto nós aqui como inventamos mais pratos, basta a saída de alguém ou a falta de pessoal que acabamos a ter algumas alternâncias. Vou-lhe ser sincero, se calhar de semana a semana, sou capaz de ver os comentários dos meus concorrentes na Google e no Tripadvisor. Quando verifico algumas avaliações negativas, vou consultar as plataformas dos meus concorrentes para perceber se esses mesmos clientes também comentaram negativamente aos meus colegas.*

**18. Na sua opinião, há algum aspeto ou tema que não tenha sido abordado e que considere pertinente para esta investigação?**

*Não, o que eu penso é que hoje em dia as plataformas digitais são uma ferramenta forte e aquilo que nós temos de tentar arranjar, é um parceiro que efetivamente nos ajude a sermos mais fortes no digital.*

**Dados sociodemográficos:****Idade:** 54 anos**Género:** Masculino**Habilitações:** Ensino secundário**Anos de experiência no setor da restauração:** 27 anos**Anos de experiência, enquanto gestor deste restaurante:** 14 anos**Entrevista 7****1. Para começar esta entrevista vou pedir-lhe para falar sobre este restaurante**

**Indutores:** Há quanto tempo existe o restaurante? O que é que o caracteriza? O que é que o diferencia face aos concorrentes?

*O Restaurante foi fundado em 1982, pelo meu pai. Antigamente era uma casa de petiscos à porta fechada, onde as pessoas, neste caso eram mais os pescadores, traziam as suas refeições para cozinharmos, e teriam de pagar apenas o custo da confeção e as bebidas. Foi assim durante muitos anos, até que, com os meus 16 anos, deixei a escola e vim para cá trabalhar com o meu pai. Inicialmente vinham apenas grupos, às sextas e sábados, mas como não tínhamos quase clientes nenhuns porque era muito deserto, comecei a fazer um takeaway só com 3 pratos, neste caso era bacalhau, entrecosto e frango. Mais tarde, começaram a chegar alguns vendedores, para fazerem pratos do dia e ainda hoje alguns desses pratos, são os mesmos. E assim começou, muito lentamente, aliás durante anos seguidos, tínhamos apenas um cliente por dia, e os grupos aos fins de semana. Depois começámos a sair em revistas, em que as pessoas diziam que gostavam muito do frango e do bacalhau e a partir daí começámos a ter sucesso e a ser falados pela população. Um ponto que é de referir, é que não tínhamos caldeirada como nos outros restaurantes e as pessoas diziam “Ah és de Peniche e não vendes pratos de peixe?”, então aí comecei a introduzir cantaril, linguado, lulas e chocos.*

*Sinceramente, eu não considero que tenha concorrentes, mas sim amigos. No entanto, o que diferencia a “Tasca do Joel” dos outros restaurantes é qualidade dos produtos, principalmente a frescura e variedade dos pratos disponíveis, tanto em peixe como em carne. Também nos diferenciamos pela confeção dos grelhados, pois contra o habitual, os nossos grelhados são feitos no forno de lenha. Sabes, o meu restaurante sempre esteve muito à*

*frente. Posso dizer que me diferencio dos meus concorrentes, porque tenho um programa com uma base de clientes, a quem dou um vale de descontos, até fui um dos pioneiros em Portugal a fazer isso. Muitos clientes quando vinham diziam “então Joel nem nos ofereces nada?”, então por isso, cada pessoa tem o seu número e vai acumulando pontos e com esses pontos pode receber refeições grátis. Ah, e como pode ver, temos à entrada do restaurante, uma loja Gourmet, com uma grande seleção de produtos e sabores tradicionais, vinhos de renome, livros e acessórios. Era uma sala de espera que se tornou numa loja, em que o cliente pode comprar recordações.*

## **2. Quais foram as principais alterações que ocorreram no restaurante devido à Pandemia Covid-19?**

**Indutores:** Onde é que se registaram essas mudanças? (limpeza, instalações, layout do restaurante, staff, preços...) Antes da pandemia e ao longo da existência deste restaurante, ocorreram mudanças? Em caso afirmativo pode descrever-me essas mudanças?

*Em 15 de março, houve um clique muito forte e tive de pedir aos funcionários para retomarem tudo como era antigamente, ou seja, eu voltei a fazer a comida, juntamente com o chefe que tenho cá. Nós já tínhamos takeaway, mas o positivo de tudo isto, foi o facto do take-away começar a renascer e ter cada vez mais procura. Ah sim, o restaurante já sofreu muitas alterações. Anteriormente, tínhamos alguns pratos que, hoje em dia ainda temos, mas acabámos por reduzir muito a carta e direccionámos mais em função dos custos da cozinha.*

## **3. Inicialmente focámo-nos no restaurante. Agora vamos falar sobre si. Fale-me sobre o seu dia-a-dia enquanto gerente deste restaurante.**

**Indutores:** Quais as principais atividades/tarefas que desenvolve no restaurante? Enquanto gerente do restaurante, quais as suas principais preocupações?

*Há uns anos atrás, acordava às 07h da manhã e começava a preparar as coisas sozinho e ainda hoje sou eu quem decide tudo, mas agora comecei a delegar algumas funções, por exemplo, já tenho uma pessoa responsável pela sala, outra pessoa responsável pela cozinha, ainda que eu esteja sempre presente. Neste momento, as principais tarefas são ver se está tudo bem na cozinha, fazer compras, perguntar aos funcionários, se está tudo bem na sala e com os clientes, ou seja, tento apoiar todos os setores do restaurante.*

- 4. Continuando a pensar na sua atividade profissional, consegue identificar alguma(s) alteração(ões) na sua função devido à pandemia Covid-19 e às medidas impostas pelo governo face à pandemia?**

**Indutores:** O que é que faz agora que não fazia antes da Pandemia?

*Sinceramente não houve grandes alterações. A única alteração foi ter de retomar tudo como era antigamente, ou seja, eu deixo de ser só gerente para passar a estar mais tempo a fazer comida, juntamente com o chefe de cozinha.*

- 5. Enquanto gerente deste restaurante procura saber a opinião dos seus clientes enquanto estes ainda se encontram no restaurante? Em caso afirmativo, como procede?**

**Indutores:** Em que medida incentiva os funcionários a recolher *feedback* junto dos clientes, durante e/ou após a refeição? O que faz com essa informação?

*Sim, sempre. Desde sempre que gosto de comunicar com os clientes, receber o feedback e ver se está tudo bem, e isso é positivo para eles (clientes). Os clientes também nos ajudam nesse ponto, por vezes dizem-me “olha vê lá aquele funcionário, ou tem atenção com este prato”. Eu acabo por incentivar também os meus funcionários a fazer o mesmo que eu. O que é que faço com feedback? Faço relatórios e mais tarde reuniões, para saber o que se passou e não passou e o porquê.*

- 6. Já alguma vez solicitou a um cliente que fizesse um comentário *online* acerca do restaurante? (Se respondeu sim). Consegue descrever-me essa situação?**

*Não, nunca foi preciso. Epá, eu vejo os comentários, mas nunca respondi a um comentário pois não sou de criticar ninguém sobre o que comentam.*

- 7. Vamos continuar a falar sobre este restaurante, mas agora numa perspetiva relacionada com a tecnologia. Fale-me sobre a presença digital deste restaurante.**

**Indutores:** O restaurante tem um site e/ou está presente nas redes sociais? Que conteúdos é que coloca *online*? Que cuidados e preocupações é que tem com esta presença digital?

*Temos Facebook, Instagram e também temos um site, mas não está bem ativo porque quando eu me meto nas coisas, tem de ser tudo muito certo e ainda não consegui pôr-me a*

100%. Em relação aos conteúdos, tenho duas páginas, uma que é de vinhos e da loja e outra que é do restaurante, onde publico fotografias dos pratos e algumas informações mais válidas, como o contacto e horário para reservas. Também gostamos de partilhar artigos onde o nosso restaurante é recomendado, nomeadamente no guia “Boa cama boa mesa”. Quando o restaurante fechou devido à pandemia, passámos a partilhar o menu do take-away com mais regularidade. Ah, também comunico no facebook quando encerramos para férias. Tentamos ter algum cuidado no tipo de conteúdo que publicamos, porque hoje em dia, é uma ferramenta que tem de ser bem trabalhada. Ultimamente, já coloco mais coisas e começo a ter retorno, só não sabemos se os clientes que aparecem por cá, vêm por isso ou não.

**8. Ainda no meio digital, em que medida é que está atento à informação partilhada nas plataformas digitais acerca deste restaurante?**

**Indutores:** Quem é o responsável pela monitorização dos comentários e avaliações online acerca deste restaurante? (No caso de ser o próprio gerente) Quais as plataformas que consulta? (p.e., Tripadvisor, Zomato, The Fork...) Com que frequência as consultas? Caso o restaurante tenha presença nas redes sociais, com que frequência lê os comentários? Existe alguma diferença entre a monitorização que faz acerca dos comentários produzidos no “Tripadvisor, Zomato, The Fork (...)” e os comentários publicados nas redes sociais? Houve alguma mudança nesta monitorização devido à Pandemia Covid-19?

*Sou eu que vejo os comentários ou então os funcionários que também gostam de ler, mas mesmo só por curiosidade, ou seja, nenhum deles é responsável por esta função. Eu vejo no Tripadvisor e na Google. Opá eu sei lá, talvez vejo de semana a semana. Não há diferenças entre plataformas, é a mesma coisa, eu não ligo muito. Na quarentena comecei a ver mais, principalmente no Facebook e Instagram.*

**9. Considerando as plataformas digitais que referiu, tem alguma sugestão para melhoria das mesmas?**

*Não sei mesmo, desculpa, mas não tenho mesmo sugestões, tinha de pensar muito.*

**10. Recorda-se dos assuntos/temas mais referidos nos comentários partilhados pelos seus clientes?**

**Indutores:** Em consequência da Pandemia Covid-19, verificou alguma alteração no tipo de comentários? Que tipo de comentários é que normalmente o restaurante tinha antes do confinamento? Que tipo de comentários tem atualmente?

*Não me recordo, pois não sou muito de ir ler, às vezes são os funcionários que vêm ter comigo e dizem “ah já viu este comentário?”. Eu notei que os comentários depois da quarentena, principalmente nas redes sociais, começaram a ser de maior proximidade, diziam “estou contigo Joel vamos lutar”, eram sem dúvida mais próximos, mais fortes e mais solidários.*

**11. O que é que faz perante os comentários e avaliações produzidos nas plataformas digitais acerca deste restaurante?**

**Indutores:** Responde aos comentários? Em caso afirmativo, com que frequência responde?

*Não, nunca respondo. O que eu acho é que se responder só aos positivos e não aos negativos, as pessoas vão começar logo a dizer que respondo a uns e não respondo a outros e por isso não respondo a ninguém.*

**12. O que é que o leva a monitorizar os comentários e avaliações nas plataformas digitais sobre este restaurante?**

**Indutores:** Qual a motivação ou necessidade para monitorizar os comentários online acerca deste restaurante?

*É mais pela curiosidade. Há coisas que por vezes escrevem, que não são reais e começamos a pensar quem será aquela pessoa. Ou seja, é mais pela curiosidade de saber quem é.*

**13. Quais os aspetos que mais valoriza nestes comentários e avaliações?**

**Indutores:** Quais os aspetos que normalmente tem mais em consideração? Atribui uma importância diferencial aos comentários que vêm de uma determinada plataforma digital em detrimento de outra?

*A comida é o ponto mais forte, porque eu sei o que eu tenho na cozinha e, por vezes, saio magoado com alguns comentários. Também dou alguma importância às críticas relacionadas com o serviço. Não, eu dou importância ao comentário em si, e não à plataforma onde ele foi escrito. O que interessa é a opinião do cliente e não a página onde está o comentário.*

**14. Na sua opinião, em que medida é que os comentários e avaliações online têm impacto na gestão operacional do seu restaurante?**

*Se abrisse o restaurante hoje, se calhar os comentários até tinham impacto nas minhas decisões porque precisava de construir a minha carteira de clientes, no entanto neste*

*momento não influenciam nada visto que os meus clientes já estão praticamente todos fidelizados com a casa. Como tenho esta solidez de clientes, e os meus clientes são muito próximos, é normal que eles acabem por passar a palavra, pois o boca a boca sempre foi o ponto chave de publicidade do meu restaurante. Eu trato bem os meus clientes para que eles falem.*

**15. Que alterações é que foram observadas no restaurante resultantes desta monitorização dos comentários?**

**Indutores:** definição do preço, melhoria do serviço prestado, elaboração do menu...

*Sim, já tive uma vez uma situação de um prato, em que o cliente tinha razão e conseguimos alterar. A comida era empratada num prato de barro e mudámos para um prato de loiça, após essa mudança, começaram a surgir comentários e reclamações de clientes a dizerem que a comida sabia melhor no outro prato e então acabei por alterar novamente e voltei ao antigamente. Também já chamei à atenção os meus empregados em função de comentários menos positivos sobre o serviço.*

**16. Considerando as decisões que referiu na anterior questão, que efeitos é que estas tiveram no restaurante?**

*O efeito foi positivo, pois começaram a comentar e a dizer pessoalmente que ainda bem que voltámos a alterar os pratos.*

**17. Até agora a entrevista focou-se neste restaurante. Vamos agora falar sobre a sua concorrência. Consulta os comentários e avaliações online acerca de restaurantes concorrentes?**

**Indutores:** Em caso afirmativo, em que plataformas consulta esses comentários e avaliações? Com que frequência consulta? O que é que o leva a consultar esses comentários e avaliações?

*Não consulto nenhuns concorrentes, nada, zero. Não tenho concorrentes, é uma maneira minha de ver as coisas, as pessoas são minhas amigas e eu gosto de ajudar os outros.*

**18. Na sua opinião, há algum aspeto ou tema que não tenha sido abordado e que considere pertinente para esta investigação?**

*Não, está tudo bem.*

**Dados sociodemográficos:****Idade:** 45 anos**Género:** Masculino**Habilitações:** 3º ciclo do ensino básico**Anos de experiência no setor da restauração:** 29 anos**Anos de experiência, enquanto gestor deste restaurante:** 22 anos**Entrevista 8****1. Para começar esta entrevista vou pedir-lhe para falar sobre este restaurante**

**Indutores:** Há quanto tempo existe o restaurante? O que é que o caracteriza? O que é que o diferencia face aos concorrentes?

*Este restaurante tem origem familiar, e já o temos há cerca de 30 anos. O meu pai adquiriu em 1991, abrimos em 1992 e desde aí já sofreu várias alterações, como a expansão do seu tamanho, pois antigamente a esplanada era pequena e decidimos aumentar. Sempre mantivemos o mesmo tipo de gastronomia portuguesa, sendo o peixe grelhado no carvão, o nosso principal produto. Toda a equipa é formada pela família, começa pelo pai e a avó na cozinha, passando por mim e os meus dois irmãos, namorada e prima e todos os outros colaboradores extra, que são amigos da família. O que diferencia é em primeiro lugar, a sua origem familiar, segundo por grelharmos o peixe fresco no carvão à frente do cliente, onde nenhum dos meus concorrentes tem esse tipo de serviço e a terceira diferença é a nossa localização, pois estamos no melhor local da Foz do Arelho, mais elevado, perto do mar e onde se pode ter uma perspetiva totalmente diferente da nossa concorrência.*

**2. Quais foram as principais alterações que ocorreram no restaurante devido à Pandemia Covid-19?**

**Indutores:** Onde é que se registaram essas mudanças? (limpeza, instalações, layout do restaurante, staff, preços...) Antes da pandemia e ao longo da existência deste restaurante, ocorreram mudanças? Em caso afirmativo pode descrever-me essas mudanças?

*A redução dos lugares para 50%, um maior distanciamento entre as mesas, a obrigatoriedade do uso da máscara, tanto para entrar como para circular dentro do espaço,*

*o cuidado de ter vários pontos de desinfecção das mãos. Todos os funcionários receberam formação para saberem lidar com esta nova realidade. O menu também sofreu alterações, criámos um menu digital, onde os clientes podem aceder tanto à carta de vinhos como a todas as outras informações.*

**3. Inicialmente focámo-nos no restaurante. Agora vamos falar sobre si. Fale-me sobre o seu dia-a-dia enquanto gerente deste restaurante.**

**Indutores:** Quais as principais atividades/tarefas que desenvolve no restaurante? Enquanto gerente do restaurante, quais as suas principais preocupações?

*Já faço isto há uns bons anos, estou aqui com o meu pai há 15 anos e tudo mudou desde que comecei a ter formação. Fiz questão de me formar nesta área e a partir do momento em que consegui adquirir todas as aptidões necessárias, o meu pai passou a pôr-me a par de toda a parte de gestão de problemas com os recursos humanos, como gestão da faturação, dedicando-se ele mais à parte da confeção dos produtos. A minha principal preocupação é a satisfação do cliente, nunca baixar os padrões de qualidade para que o cliente saia sempre com vontade de voltar.*

**4. Continuando a pensar na sua atividade profissional, consegue identificar alguma(s) alteração(ões) na sua função devido à pandemia Covid-19 e às medidas impostas pelo governo face à pandemia?**

**Indutores:** O que é que faz agora que não fazia antes da Pandemia?

*Temos um maior cuidado em relação aos clientes, pois agora o cliente observa-nos muito mais do que observava, e só vai voltar se sentir-se seguro. Já me aconteceu chegar a um restaurante, durante a pandemia, e fazer uma cruz, porque eu também olho com outros olhos para tudo. Em relação às normas de higienização, não mudou praticamente nada porque sempre tivemos muito cuidado com a higiene pessoal e do espaço.*

**5. Enquanto gerente deste restaurante procura saber a opinião dos seus clientes enquanto estes ainda se encontram no restaurante? Em caso afirmativo, como procede?**

**Indutores:** Em que medida incentiva os funcionários a recolher *feedback* junto dos clientes, durante e/ou após a refeição? O que faz com essa informação?

*Sim, esse acompanhamento é sempre feito ao longo da refeição, tenho sempre o cuidado de perguntar se está tudo bem, se o cliente sai satisfeito ou não, até se percebe logo nas feições*

*das pessoas se estão ou não a gostar. Ah, e motivo sempre os funcionários a fazê-lo. Quanto à finalidade da informação do feedback, tenta-se ajustar, caso haja algo que corra menos bem, tentamos que não se volte a repetir.*

**6. Já alguma vez solicitou a um cliente que fizesse um comentário *online* acerca do restaurante? (Se respondeu sim). Consegue descrever-me essa situação?**

*Diretamente não. Pode dar-se o caso de o cliente estar mesmo muito satisfeito e mostrar vontade de querer agradecer de alguma forma, aí informamos que estamos presentes em algumas plataformas, como o caso da Google e o Tripadvisor. Apenas informamos, diretamente não pedimos.*

**7. Vamos continuar a falar sobre este restaurante, mas agora numa perspetiva relacionada com a tecnologia. Fale-me sobre a presença digital deste restaurante.**

**Indutores:** O restaurante tem um site e/ou está presente nas redes sociais? Que conteúdos é que coloca *online*? Que cuidados e preocupações é que tem com esta presença digital?

*Estamos presentes já há alguns anos no Facebook e Instagram. Temos mais cuidado do que tínhamos anteriormente, também porque uma das colaboradoras formou-se na parte dos influenciadores e temos tido um maior cuidado, aliás ela é responsável pela gestão de toda esta parte. Tentamos estar presentes no máximo possível, tanto na Google como no Tripadvisor e no Instagram. Agora também temos um site, que dantes não tínhamos. Colocamos vídeos, fotografias e informações. Cada plataforma está destinada a um fim, por norma, usamos o nosso Facebook mais para informar, por exemplo, caso fechemos, ou quando vamos de férias, enquanto o Instagram é mais para mostrar vídeos de como está o tempo e qual a nossa gastronomia. O cuidado que temos é tentar ser o mais atrativo possível.*

**8. Ainda no meio digital, em que medida é que está atento à informação partilhada nas plataformas digitais acerca deste restaurante?**

**Indutores:** Quem é o responsável pela monitorização dos comentários e avaliações online acerca deste restaurante? (No caso de ser o próprio gerente) Quais as plataformas que consulta? (p.e., Tripadvisor, Zomato, The Fork...) Com que frequência as consultas? Caso o restaurante tenha presença nas redes sociais, com que frequência lê os comentários? Existe alguma diferença entre a monitorização que faz acerca dos comentários produzidos no

“Tripadvisor, Zomato, The Fork (...)” e os comentários publicados nas redes sociais? Houve alguma mudança nesta monitorização devido à Pandemia Covid-19?

*A minha namorada é a gestora de redes sociais do nosso restaurante, e é responsável por toda a parte online. É ela que produz conteúdos e consulta diariamente os comentários nas diferentes plataformas. Além do Tripadvisor e da Google, também vemos os comentários no Facebook e Instagram. Temos alguns comentários no Instagram, mas aí não respondemos diretamente. Nós temos notificações para quando recebemos algum comentário, e tentamos ter o cuidado de ir ver. Gostávamos de responder mais do que aquilo que respondemos, por norma, respondemos mais aos negativos que aos positivos, apesar de sabermos que estamos em falta com os comentários positivos, que também são importantes. Por vezes não respondemos pela falta de tempo, mas é algo para ser mudado. Para nós os comentários do Facebook ou do Instagram querem dizer exatamente o mesmo que os da Google ou Tripadvisor. A monitorização antes e depois da pandemia é igual.*

**9. Considerando as plataformas digitais que referiu, tem alguma sugestão para melhoria das mesmas?**

*Não, está tudo bem.*

**10. Recorda-se dos assuntos/temas mais referidos nos comentários partilhados pelos seus clientes?**

**Indutores:** Em consequência da Pandemia Covid-19, verificou alguma alteração no tipo de comentários? Que tipo de comentários é que normalmente o restaurante tinha antes do confinamento? Que tipo de comentários tem atualmente?

*Sim, por norma, dizem que estão satisfeitos tanto com o tipo de serviço, como com a gastronomia. Temos uma percentagem muito mais elevada de comentários positivos, do que negativos. É muito cedo para verificar alterações nos comentários, pois só estamos abertos há um mês e ainda não houve qualquer tipo de comentário.*

**11. O que é que faz perante os comentários e avaliações produzidos nas plataformas digitais acerca deste restaurante?**

**Indutores:** Responde aos comentários? Em caso afirmativo, com que frequência responde?

*Lá está, tentamos responder o máximo possível. Temos sempre maior cuidado em responder aos negativos, para tentar compreender o que realmente aconteceu. E respondemos mais*

*aos negativos pois é muito injusto para nós, dado que na maioria das situações, as pessoas preferem esconder-se atrás de um computador ou telemóvel, em vez de relatarem pessoalmente o que aconteceu. Na altura não nos dizem nada ou dizem que está tudo bem e depois vão para as plataformas comentar negativamente. É difícil para nós, porque depois é tarde demais para resolver a situação, mas tentamos perceber, e pedimos desculpa e pedimos também que nos deem uma nova oportunidade.*

**12. O que é que o leva a monitorizar os comentários e avaliações nas plataformas digitais sobre este restaurante?**

**Indutores:** Qual a motivação ou necessidade para monitorizar os comentários online acerca deste restaurante?

*Sabemos que isso é uma parte muito importante e, hoje em dia, as redes sociais são a nossa montra virtual, e muitos dos clientes antes de nos visitar, já viram essa nossa montra digital, os comentários, as fotografias e as opiniões dos outros, pois cada vez mais, a opinião das outras pessoas conta e nós ao saber isso, à priori, temos um cuidado redobrado.*

**13. Quais os aspetos que mais valoriza nestes comentários e avaliações?**

**Indutores:** Quais os aspetos que normalmente tem mais em consideração? Atribui uma importância diferencial aos comentários que vêm de uma determinada plataforma digital em detrimento de outra?

*Claro que o que valorizamos mais é qualidade da comida e comentários sobre o nosso serviço. Para nós não há qualquer diferença, é exatamente igual, a plataforma não interessa nada, a única coisa que muda é a forma como somos avaliados e classificados.*

**14. Na sua opinião, em que medida é que os comentários e avaliações online têm impacto na gestão operacional do seu restaurante?**

*Acho que deveria ter, mas acaba por não ter, porque lá está, como eu disse anteriormente, nós temos a sorte de ter muitos mais comentários positivos do que negativos, então não há grande alteração a fazer, é só manter os mesmos padrões de qualidade. Mas no caso desses restaurantes que têm comentários negativos, eu acho que é ótimo pegarem nisso e começarem a alterar e a mudar o que for preciso.*

**15. Que alterações é que foram observadas no restaurante resultantes desta monitorização dos comentários?**

**Indutores:** definição do preço, melhoria do serviço prestado, elaboração do

menu...

*Não houve alterações, porque só aparece um comentário negativo de longe em longe e é impossível agradar a todos.*

**16. Considerando as decisões que referiu na anterior questão, que efeitos é que estas tiveram no restaurante?**

Não se aplica.

**17. Até agora a entrevista focou-se neste restaurante. Vamos agora falar sobre a sua concorrência. Consulta os comentários e avaliações *online* acerca de restaurantes concorrentes?**

**Indutores:** Em caso afirmativo, em que plataformas consulta esses comentários e avaliações? Com que frequência consulta? O que é que o leva a consultar esses comentários e avaliações?

*Sim, de vez em quando consultamos, não te sei dizer ao certo, mas talvez semanalmente vamos dando uma vista de olhos para saber o que é que eles andam a fazer. Normalmente vemos no Tripadvisor e na Google. O que nos leva a monitorizar os comentários dos outros concorrentes, é para tentarmos usar sempre o ponto fraco dos outros, como um ponto forte para nós e perceber o que é que eles estão a fazer de errado, para melhorar no nosso.*

**18. Na sua opinião, há algum aspeto ou tema que não tenha sido abordado e que considere pertinente para esta investigação?**

*Acho que está muito bem conseguido, para mim o mais importante de tudo, é nós estarmos presentes no mundo digital, o que cada vez é mais importante e isso tem de estar na estratégia de qualquer empresa, para chegar a bom porto.*

**Dados sociodemográficos:**

**Idade:** 31 anos

**Género:** Masculino

**Habilitações:** Mestrado

**Anos de experiência no setor da restauração:** 15 anos

**Anos de experiência, enquanto gestor deste restaurante:** 12 anos

## Entrevista 9

### 1. Para começar esta entrevista vou pedir-lhe para falar sobre este restaurante

**Indutores:** Há quanto tempo existe o restaurante? O que é que o caracteriza? O que é que o diferencia face aos concorrentes?

*Este restaurante foi criado em 1986, pela minha sogra, mas a nossa gerência só está aqui desde 2008, com a minha esposa, que é a filha da Adélia e o meu cunhado. Começou por ser uma pequena taberna, que foi crescendo com o aparecimento de mais clientes. O nosso principal foco no menu é o peixe que é da nossa costa. Fazemos tudo o que é tradicional português, desde caldeirada, massada de peixe, também fazemos cataplana, ainda que não seja tradicional da Nazaré (localização do restaurante) e essencialmente peixe grelhado e frito. O que diferencia é principalmente o facto de utilizarmos mariscos vivos e não utilizarmos peixe de viveiro, mas sim do mar. Nós também nos diferenciamos pela aposta que temos em marcas de vinho que é muito extensa e pelo serviço dos funcionários, que é bastante bom e eficiência para este tipo de casa.*

### 2. Quais foram as principais alterações que ocorreram no restaurante devido à Pandemia Covid-19?

**Indutores:** Onde é que se registaram essas mudanças? (limpeza, instalações, layout do restaurante, staff, preços...) Antes da pandemia e ao longo da existência deste restaurante, ocorreram mudanças? Em caso afirmativo pode descrever-me essas mudanças?

*Sinceramente não houve muitas alterações porque nós já cumpríamos com quase tudo, inclusive, já tínhamos um sistema nas sanitas da casa de banho que fazia uma auto-limpeza e os clientes não precisam de tocar nas torneiras para utilizar. Mas pronto, há todo um novo processo, montamos a mesa no momento, ou seja, temos de colocar os pratos, copos, talheres à frente do cliente, o que que não fazíamos anteriormente. Tirámos cerca de 40 lugares, temos mais atenção e preocupação com os clientes e essencialmente é isso, porque a maioria das coisas nós já fazíamos. O nosso menu não sofreu alterações, porque além de nós termos os pratos fixos, também estamos muito dependentes daquilo que o mar nos dá. Mudanças? Sim, nós há 4 anos fizemos uma obra onde destruímos todo o restaurante e voltámos a recuperá-lo. Esta decoração da casa já existia há muitos anos, e como estão sempre a aparecer coisas novas, apesar de sermos um restaurante antigo, também não*

*convém ficarmos para trás e vamos alterando pequenas coisas na decoração, mas sempre a pensar no tipicismo da casa.*

**3. Inicialmente focámo-nos no restaurante. Agora vamos falar sobre si. Fale-me sobre o seu dia-a-dia enquanto gerente deste restaurante.**

**Indutores:** Quais as principais atividades/tarefas que desenvolve no restaurante? Enquanto gerente do restaurante, quais as suas principais preocupações?

*O meu dia-a-dia passa por fazer compras e escolher o melhor produto, gerir a carta de vinhos porque a nossa carta é digital, e eu vou mudando diariamente. Também costumo gerir conflitos do pessoal, pois temos muita gente junta a trabalhar e não é fácil, essa é a minha principal função e acho que é o maior problema de todos os patrões porque o pessoal nem sempre está de bom humor, mas eu tento gerir essa situação. A minha principal preocupação é que tudo o que vá para a mesa do cliente esteja em condições e do seu agrado, acho que quem trabalha para o público, tem essa preocupação como foco principal.*

**4. Continuando a pensar na sua atividade profissional, consegue identificar alguma(s) alteração(ões) na sua função devido à pandemia Covid-19 e às medidas impostas pelo governo face à pandemia?**

**Indutores:** O que é que faz agora que não fazia antes da Pandemia?

*Nós estávamos numa fase em que recebíamos os produtos e não olhávamos para os preços, mas, neste momento, sou obrigado a preocupar-me com isso, porque temos muitos clientes, mas há menos trabalho e temos de ir buscar esta perda a algum lado e neste caso teve de ser nas compras. Tentamos comprar uma qualidade melhor ou tão boa como a que já comprávamos, mas ao melhor preço.*

**5. Enquanto gerente deste restaurante procura saber a opinião dos seus clientes enquanto estes ainda se encontram no restaurante? Em caso afirmativo, como procede?**

**Indutores:** Em que medida incentiva os funcionários a recolher *feedback* junto dos clientes, durante e/ou após a refeição? O que faz com essa informação?

*Sim, o cliente não sai daqui sem sabermos a sua opinião e como correu a refeição. Aliás, os funcionários têm ordens para estarem constantemente a perguntar ao cliente se está tudo ao seu gosto, acho que é o mínimo que podemos fazer, se bem que por vezes há pessoas que acabam por não gostar, por uma coisa ou por outra. Nós fazemos o nosso melhor, mas*

*para os outros pode não ser, normalmente tentamos perceber se está tudo bem. Se a opinião for má, tentamos corrigir a falha, se for boa tentamos melhorar ainda mais. A crítica má nem sempre significa que é destrutiva, até acaba por nos ajudar a crescer.*

**6. Já alguma vez solicitou a um cliente que fizesse um comentário *online* acerca do restaurante? (Se respondeu sim). Consegue descrever-me essa situação?**

*Nunca, não faz qualquer sentido. O cliente deve fazer uma crítica de livre vontade.*

**7. Vamos continuar a falar sobre este restaurante, mas agora numa perspetiva relacionada com a tecnologia. Fale-me sobre a presença digital deste restaurante.**

**Indutores:** O restaurante tem um site e/ou está presente nas redes sociais? Que conteúdos é que coloca *online*? Que cuidados e preocupações é que tem com esta presença digital?

*Nós temos Facebook e o nosso site está em construção. Não somos aqueles restaurantes que estão sempre ligados às redes sociais, por vezes por desleixo ou falta de tempo. Essencialmente, colocamos fotografias dos pratos ou da comida que está a sair para o cliente. Também publicamos fotografias com aquela malta conhecida, normalmente figuras públicas que nos visitam. Por acaso, devíamos preocupar-nos mais do que aquilo que nos preocupamos, inclusive, publicar mais conteúdos no Facebook.*

**8. Ainda no meio digital, em que medida é que está atento à informação partilhada nas plataformas digitais acerca deste restaurante?**

**Indutores:** Quem é o responsável pela monitorização dos comentários e avaliações online acerca deste restaurante? (No caso de ser o próprio gerente) Quais as plataformas que consulta? (p.e., Tripadvisor, Zomato, The Fork...) Com que frequência as consultas? Caso o restaurante tenha presença nas redes sociais, com que frequência lê os comentários? Existe alguma diferença entre a monitorização que faz acerca dos comentários produzidos no “Tripadvisor, Zomato, The Fork (...)” e os comentários publicados nas redes sociais? Houve alguma mudança nesta monitorização devido à Pandemia Covid-19?

*Se quer que eu seja sincero, eu nem ando à procura disso. Eu pura e simplesmente nem ao Tripadvisor vou, porque até há pessoas que vão lá comentar e nem sequer vieram aqui, já nos aconteceu N vezes. Já não vou ao Tripadvisor, provavelmente há 1 ou 2 anos, não sei se*

*tenho muitos ou poucos comentários e se são bons ou maus. Nem sei em que lugar estamos, aliás eu não ligo nada ao Tripadvisor. Em relação aos comentários das redes sociais, se aparecerem para eu ler, eu leio, se não aparecer nem me preocupo e nem vou à procura. Eu sou o responsável pela monitorização, por isso é que eu não vou lá (risos). Acho que os comentários são importantes, mas para mim valem o que valem, vou dar-lhe um exemplo, aqui há uns tempos, tivemos um comentário, em que o cliente dizia assim “O salmão estava muito bom” e nós nunca temos salmão, nem nunca tivemos, eu não sei onde é que ele comeu, mas aqui não foi (risos). Se os comentários forem bons, tudo bem, se forem maus, ajudam-nos a melhorar.*

**9. Considerando as plataformas digitais que referiu, tem alguma sugestão para melhoria das mesmas?**

*Eu acredito muito no Tripadvisor, como já lhe disse e também pelo facto de haver um restaurante na Nazaré que normalmente era o 1º do Tripadvisor, que se gloriava e as pessoas diziam que nos comentários que o peixe era excelente e de máxima qualidade, e eu sei, de fonte segura, que o peixe que eles vendem é de viveiro. Como sabe, qualquer pessoa pode ir lá escrever, mas na minha opinião acho que seria boa ideia as pessoas ao comentarem, apresentarem também uma fotografia, que mostre que lá estiveram. Para mim é preferível dizerem logo na cara que não gostaram disto e daquilo, do que irem para o Tripadvisor colocarem só uma estrela, pois muitas das vezes não corresponde à realidade e hoje em dia o que não falta são pessoas para se apoderarem disso e enxovalharem quem quer que seja. Opá, para mim, deveria ser obrigatório apresentarem um comprovativo antes de fazerem qualquer avaliação ou comentário.*

**10. Recorda-se dos assuntos/temas mais referidos nos comentários partilhados pelos seus clientes?**

**Indutores:** Em consequência da Pandemia Covid-19, verificou alguma alteração no tipo de comentários? Que tipo de comentários é que normalmente o restaurante tinha antes do confinamento? Que tipo de comentários tem atualmente?

*Em relação aos poucos comentários que já li, dizem essencialmente, que o restaurante é bom. Não, após a pandemia, ainda não houve comentários no Facebook. De vez em quando, vou ao Facebook e há sempre aqueles últimos comentários, mas agora ainda não me apercebi que tenha mais algum.*

**11. O que é que faz perante os comentários e avaliações produzidos nas plataformas digitais acerca deste restaurante?**

**Indutores:** Responde aos comentários? Em caso afirmativo, com que frequência responde?

*Não costumo responder aos comentários, mas antes da pandemia, respondi a um, pois aquilo que o senhor disse foi tão patético e injusto, que me senti na obrigação de responder. Basicamente o que aconteceu foi que, tivemos aqui um casal de ingleses, e na altura levámos-lhe as entradas e, por norma, dizemos sempre que ao consumirem as entradas que levamos à mesa, automaticamente terão de pagar. Eles pagaram, foi tudo super tranquilo e no dia seguinte vieram cá, nós estávamos completamente cheios e não tivemos mesa para eles. Ele não gostou do facto de não termos mesa e ainda perguntou se não podíamos pelo menos servir uma sobremesa, na qual respondemos que não há qualquer mesa nem para jantar nem para lhe servir uma sobremesa. Nesse caso ele depois foi dizer para o Facebook que nós não o quisemos atender e que no dia anterior tinha estado cá e que lhe tínhamos cobrado as entradas sem ele pedir. Eu só respondi que devia ter havido um grande contrassenso, porque se alguém vai a um sítio que é mal atendido, não volta no dia a seguir, pelo menos eu não o faria. Esse foi o único comentário que respondi. A razão pelo qual eu não respondo aos comentários, é que se respondesse tudo o que me apetecesse, iria ser desagradável.*

**12. O que é que o leva a monitorizar os comentários e avaliações nas plataformas digitais sobre este restaurante?**

**Indutores:** Qual a motivação ou necessidade para monitorizar os comentários online acerca deste restaurante?

*Por curiosidade de saber quem escreve os comentários.*

**13. Quais os aspetos que mais valoriza nestes comentários e avaliações?**

**Indutores:** Quais os aspetos que normalmente tem mais em consideração? Atribui uma importância diferencial aos comentários que vêm de uma determinada plataforma digital em detrimento de outra?

*É tudo. Nós fazemos questão de comprar os melhores produtos, por isso comentários sobre a comida e a cozinha são relevantes para nós. Também valorizamos classificações e comentários do nosso serviço, nós não andamos aqui com muita etiqueta, mas convém que os funcionários tenham alguma presença e alguma simpatia. Não existe diferença nenhuma,*

*para mim é só mais um comentário, só mais uma opinião, como disse há pouco, o nosso melhor nem sempre é o melhor de quem está na mesa à espera do nosso serviço.*

**14. Na sua opinião, em que medida é que os comentários e avaliações *online* têm impacto na gestão operacional do seu restaurante?**

*É assim, garantidamente que têm algum impacto, porque há pessoas que só vão aos restaurantes através dessas plataformas, mas para mim não tem impacto nenhum. Para mim, a publicidade boca a boca continua a ser mais importante que os comentários nas redes sociais. É muito mais fiável dizerem aos amigos e à família que vieram aqui e que é bom, do que irem dizer bem ou mal para o Facebook ou para o Tripadvisor. Todos os anos recebemos um certificado de excelência por parte do Tripadvisor, mas não o expomos porque o funcionamento daquela plataforma vai contra os meus princípios.*

**15. Que alterações é que foram observadas no restaurante resultantes desta monitorização dos comentários?**

**Indutores:** definição do preço, melhoria do serviço prestado, elaboração do menu...

*Fizemos só uma alteração e foi através de um comentário do Facebook. Nós fazemos a comida toda na hora, e assim que sai do lume vai logo para mesa. Neste sentido, houve um senhor que comentou que estava muito bom, mas que devia estar limpo, e então depois desse comentário, começámos a ter o cuidado de limpar sempre os tachos, antes de irem para a mesa. É assim, o nosso produto do mar é mais caro, por isso há alguns comentários que falam em relação ao preço do peixe, mas eu não ligo, e digo-lhe sinceramente, se nós fôssemos a pôr o rácio certo naquilo que nós compramos e cobramos, garantidamente que seria muito mais caro, do que aquilo que está na nossa ementa. O que me chateia realmente, é se disserem que é caro e não é bom, isso é que me preocupa.*

**16. Considerando as decisões que referiu na anterior questão, que efeitos é que estas tiveram no restaurante?**

*Há pessoas que não ligam se está limpo, aquele senhor é que se calhar ligou mais. Não houve mais comentários, até porque temos muito cuidado com tudo, incluindo a limpeza.*

**17. Até agora a entrevista focou-se neste restaurante. Vamos agora falar sobre a sua concorrência. Consulta os comentários e avaliações *online* acerca de restaurantes concorrentes?**

**Indutores:** Em caso afirmativo, em que plataformas consulta esses comentários e avaliações? Com que frequência consulta? O que é que o leva a consultar esses comentários e avaliações?

*Não, quer dizer, só acho que há um restaurante aqui na Nazaré, que é a Casa Pires, no sitio, que possa ser concorrente, só pelo produto que faz, que é o peixe de mar. É um restaurante tradicional, e se formos tentar explicar o que é o tradicional, ainda consegue ser mais tradicional do que este, porque não tem a decoração que nós temos, não tem nada haver com o nosso, mas a nível de comida é provavelmente o nosso maior concorrente, mas é como eu lhe digo, é só pelo produto, não é por mais nada. Mas raramente consulto, da mesma maneira que eu acho que os meus comentários, nem me aquecem, nem me arrefecem, os dos outros então também não. Não quer dizer que se eu estiver a ver o meu por alguma razão, não veja o dos outros, pois aquilo está tudo interligado, mas não me preocupo, acho que cada um tem de fazer o seu trabalho, e se nós fizermos o nosso, já temos muito com que nos entreter.*

**18. Na sua opinião, há algum aspeto ou tema que não tenha sido abordado e que considere pertinente para esta investigação?**

*Não, está tudo ótimo, menos o Tripadvisor.*

**Dados sociodemográficos:**

**Idade:** 42 anos

**Género:** Masculino

**Habilitações:** Ensino secundário

**Anos de experiência no setor da restauração:** 26 anos

**Anos de experiência, enquanto gestor deste restaurante:** 12 anos

#### Anexo 4 - Grelha de análise de conteúdo

Categoria	Subcategoria	Subsubcategoria	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Caracterização dos restaurantes	Características intrínsecas	Percurso Histórico	Anos de existência	"O restaurante tem 50 e tal anos" (E1)
				"Este restaurante tem 46 anos de existência" (E2)
				"O Restaurante abriu em 1992" (E3)
				"O Restaurante tem 82 anos" (E5)
				"Este projeto abriu portas a 03 de janeiro de 2009" (E6)
				"O Restaurante foi fundado em 1982" (E7)
				"Abrimos em 1992" (E8)
				"Este restaurante foi criado em 1986" (E9)
			Fundadores	"era dos meus avós, passou para os filhos e agora é dos netos" (E1)
				"abriu com os meus pais e os meus tios" (E2)
				"fundado pelo meu pai que veio de Londres" (E3)
				"O meu pai já tinha uma peixaria desde 1994 e mais tarde decidiu abrir este restaurante (E4)
				"foi fundado pelo meu avô" (E5)
				"fundado por mim e pela minha esposa" (E6)
				"pelo meu pai" (restaurante fundado) (E7)
				"O meu pai adquiriu em 1991" (o restaurante) (E8)
			"pela minha sogra" (restaurante fundado) (E9)	
			História	"O Restaurante surgiu com um projeto de final de curso da ESTM (Escola Superior de Turismo e Tecnologia do mar). Quando o meu pai terminou o curso de Gestão Turística e Hoteleira, o projeto final dele passava por criar um restaurante dentro da nossa peixaria" (E4)

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Caracterização dos restaurantes	Características intrínsecas	Percurso Histórico	História	"A nossa ideia era criar algo diferente do que estávamos habituados a trabalhar. Neste sentido, decidimos implementar um conceito inovador, com um design contemporâneo, um serviço personalizado e preços acessíveis" (E6)
				"Começou por ser um estabelecimento muito pequeno, composto apenas por um hall de entrada, onde o meu avô vendia pão, depois passou a vender cerveja à pressão, e mais tarde transformou-se neste restaurante" (E5)
				"Antigamente era uma casa de petiscos à porta fechada, onde as pessoas, neste caso eram mais os pescadores, traziam as suas refeições para cozinhar, e teriam de pagar apenas o custo da confeção e as bebidas" (E7)
				"Começou por ser uma pequena taberna, que foi crescendo com o aparecimento de mais clientes" (E9)
			Gestão Familiar	"É um restaurante familiar" (E1)
				"É um restaurante de família" (E4)
				"Esta é uma empresa familiar" (E4)
		Tipologia	Restaurante Tradicional	"Este restaurante tem origem familiar" (E8)
				"É um restaurante tradicional português" (E3)
				"Somos um restaurante tipo tradicional" (E5)
		Orientação Gastronómica	Pratos focados na cozinha tradicional portuguesa	"O Midi é um restaurante tipo tradicional" (E6)
				"trabalhamos mais à base de peixe, marisco, ou seja, tudo o que é tradicional português" (E1)
				"cozinha regional portuguesa, conhecida pelos panadinhos de linguado com arroz de feijão" (E3)
				"cozinha tradicional portuguesa, para quem tem saudades da comida mãe" (E5)

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>	
Caracterização dos restaurantes	Características intrínsecas	Orientação Gastronómica	Pratos focados na cozinha tradicional portuguesa	"O nosso foco esteve sempre direcionado para os sabores tradicionais da cozinha portuguesa" (E6)	
				"a nossa carta é composta por uma lista de pratos da cozinha tradicional portuguesa" (E6)	
				"Sempre mantivemos o mesmo tipo de gastronomia portuguesa, sendo o peixe grelhado no carvão, o nosso principal produto" (E8)	
				"O nosso principal foco no menu é o peixe, que é da nossa costa" (E9)	
				"Fazemos tudo o que é tradicional português, desde caldeirada, massada de peixe, também fazemos cataplana, ainda que não seja tradicional da Nazaré (localização do restaurante) e, essencialmente peixe grelhado e frito" (E9)	
	Fatores diferenciadores face a restaurantes concorrentes			Qualidade do serviço	"Basicamente diferenciamos-nos pela qualidade do serviço" (E1)
					"o serviço" (E2)
					"pelo serviço, que é bastante bom e eficiente para este tipo de casa" (E9)
					"A qualidade do serviço pois tentamos servir sempre como gostávamos de ser servidos" (E3)
					"pelo serviço dos funcionários, que é bastante bom e eficiência para este tipo de casa" (E9)
					"simpatia das pessoas que trabalham cá, que são escolhidas para serem as melhores" (E2)
				Qualidade dos produtos	"pelos nossos produtos de qualidade" (E1)
					"Procuramos ter os melhores produtos do mercado" (E2)
					"todos dias tentamos encontrar os melhores produtos, sempre frescos" (E3)
"frescura dos produtos" (E4)					

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Caracterização dos restaurantes	Fatores diferenciadores face a restaurantes concorrentes		Qualidade dos produtos	"Acho que é o facto de o cliente estar a comer na fonte, a provar os produtos que são completamente frescos, que confere a diferença" (E4)
				"o que diferencia a "Tasca do Joel" dos outros restaurantes é qualidade dos produtos, principalmente a frescura" (E5)
				"O que diferencia é principalmente o facto de utilizarmos mariscos vivos e não utilizarmos peixe de viveiro, mas sim do mar" (E9)
			Técnica de confeção dos alimentos	"Também nos diferenciamos pela confeção dos grelhados, pois contra o habitual, os nossos grelhados são feitos no forno de lenha." (E7)
				"por exemplo os nossos doces são todos caseiros, confeccionados na nossa cozinha, o que não acontece em muitos restaurantes." (E2)
				"por grelharmos o peixe fresco no carvão à frente do cliente, onde nenhum dos meus concorrentes tem esse tipo de serviço" (E8)
			Localização	"a nossa localização, pois estamos no melhor local da Foz do Arelho, mais elevado, perto do mar e onde se pode ter uma perspetiva totalmente diferente da nossa concorrência" (E8)
			Identidade	"O que diferencia este restaurante de todos os outros é sem dúvida o facto de ser um espaço com muita idade, com uma história pesada" (E5)
				"Então o que nos difere em relação aos nossos colegas é a nossa identidade, que é o restaurante dentro da peixaria" (E4)
			Fornecedores locais	"Também nos diferenciamos por estarmos ligados à lota de Peniche e a vários fornecedores de marisco da área geográfica" (E4)

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Caracterização dos restaurantes	Fatores diferenciadores face a restaurantes concorrentes		Instalações	"o nosso restaurante é pequenino, mas confortável" (E3)
				"A pessoa quando entra no espaço do restaurante, sente logo que é diferente porque está diretamente na fonte" (E4)
			Extensa carta de vinhos	"Nós também nos diferenciamos pela aposta que temos em marcas de vinho que é muito extensa" (E9)
			Técnica de empratamento	"apresentamos pratos da cozinha regional, mas com algum requinte no empratamento" (E3)
				"A diferenciação face aos nossos concorrentes, passa por termos sido pioneiros em Torres Vedras, no que diz respeito à modificação dos processos da cozinha portuguesa, ou seja, a forma do empratamento" (E6)
			Loja Gourmet	"Ah, temos uma coisa que nenhum dos concorrentes tem! Como pode ver, temos à entrada do restaurante, uma loja Gourmet, com uma grande de seleção de produtos e sabores tradicionais, vinhos de renome, livros e acessórios. Era uma sala de espera que se tornou numa loja, em que o cliente pode comprar recordações" (E7)
Sistema de CRM (Customer Relationship Management) para fidelização de clientes	"Posso dizer que me diferencio dos meus concorrentes, porque tenho um programa com uma base de clientes, a quem dou um vale de descontos, até fui um dos pioneiros em Portugal. Muitos clientes quando vinham, diziam 'então Joel nem nos ofereces nada?', então por isso, cada pessoa tem o seu número e vai acumulando pontos e com esses pontos pode receber refeições grátis" (E7)			
Relação com a concorrência	Relação positiva		Relação de amizade	"Nós costumamos dizer que não temos concorrentes, mas sim colegas de profissão" (E4)
				"Primeiro não somos concorrência, isto tem de dar para todos e cada um trabalha à sua maneira" (E1)

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Relação com a concorrência	Relação positiva		Relação de amizade	"Sinceramente, eu não considero que tenha concorrentes, mas sim amigos"; (E)
				"Não tenho concorrentes, é uma maneira minha de ver as coisas, as pessoas são minhas amigas e eu gosto de ajudar os outros" (E7)
Responsabilidades e funções dos gerentes	Principais atividades e tarefas		Rotinas e horários	"Opá eu sou amigo de todos" (E2)
				"O dia-a-dia é vir para aqui de manhã" (E1)
				"levanto-me aí às 08h30, agarro na bicicleta e venho para aqui" (E2)
			Polivalência	"O nosso dia-a-dia, começa bem cedinho, aí pelas 08h da manhã na época baixa e 07h da manhã na época alta" (E4)
				"eu aqui faço tudo, sou responsável por todas as tarefas, aliás nós aqui nunca paramos, particularmente eu e o meu marido" (E5)
			Realização de compras	"tento apoiar todos os setores do restaurante" (E7)
				"fazer algumas compras" (E1)
				"O nosso dia-a-dia é feito em compras" (E4)
				"fazer compras" (E7)
				"O meu dia-a-dia passa por fazer compras e escolher o melhor produto" (E9)
			Gestão e faturação de encomendas	"Vou às compras à praça das Caldas da Rainha, sempre à procura dos melhores produtos" (E3)
				"faço miniconferências diárias das faturas que chegam face às encomendas, porque sou eu que as faço e são me entregues a mim" (E6)
				"gestão da faturação" (E8)
			Limpeza e manutenção do espaço	"receber mercadoria encomendada" (E4)
				"Olha hoje fui limpar os vidros todos cá dentro e lá fora, a minha manhã foi à base de limpezas e manutenções" (E2)

Categoria	Subcategoria	Subsubcategoria	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Responsabilidades e funções dos gerentes	Principais atividades e tarefas		Apoio na cozinha	"às vezes cozinho" (E2)
				"Neste momento, as principais tarefas são ver se está tudo bem na cozinha" (E7)
			Controlo do <i>stock</i> e da carta de vinhos	"gerir o stock dos vinhos, que agora é cada vez mais difícil" (E1)
				"faço a gestão dos vinhos" (E3)
				"gerir a carta de vinhos porque a nossa carta é digital, e eu vou mudando diariamente" (E9)
			Elaboração da ementa diária	"faço a ementa todos os dias" (E3)
				"Faço as listas com a ementa e preparo-as para irem para o site" (E6)
			Responsável pela relação com os clientes	"receber os clientes e tratar deles" (E4)
			Gestão de conflitos dos recursos humanos	"Também costumo gerir conflitos do pessoal, pois temos muita gente junta a trabalhar e não é fácil, essa é a minha principal função e acho que é o maior problema de todos os patrões" (E9)
				"gestão de problemas com os recursos humanos" (E8)
			Coordenar e motivar os recursos humanos	"agora comecei a coordenar algumas funções, por exemplo, já tenho uma pessoa responsável pela sala, outra pessoa responsável pela cozinha, ainda que eu esteja sempre presente a orientá-los" (E7)
				"Outra das minhas maiores funções é incentivar os meus funcionários a serem, todos os dias, um bocadinho melhores, pois a motivação deles reflete-se na produtividade e qualidade do serviço" (E2)
				"perguntar aos funcionários, se está tudo bem na sala" (E7)
			Produção de conteúdos para as redes sociais	"por exemplo há uns minutos atrás estive a fotografar pratos para alimentar as redes sociais" (E5)
Gestão de e-mails	"leio e respondo aos emails" (E2)			

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Responsabilidades e funções dos gerentes	Principais preocupações enquanto gerentes dos restaurantes		Preocupação com a satisfação dos clientes	"A minha principal preocupação é ser simpático com o cliente e que ele saia daqui sempre satisfeito" (E1)
				"que os clientes fiquem satisfeitos com a experiência no restaurante e, principalmente que queiram repeti-la" (E3)
				"A minha principal preocupação é a satisfação do cliente, nunca baixar os padrões de qualidade para que o cliente saia sempre com vontade de voltar" (E8)
				"A minha principal preocupação é que tudo o que vá para a mesa do cliente esteja em condições e do seu agrado" (E9)
				"em segundo lugar, preocupamo-nos com o conforto dos clientes, que eles estejam satisfeitos e que sejam bem atendidos" (E4)
			Encontrar os melhores produtos do mercado	"Enquanto gerente, umas das minhas grandes preocupações é conseguir escolher o melhor produto possível " (E3)
				"Garantir a qualidade dos produtos é a principal preocupação" (E4)
				"a gestão da compra é um ponto fundamental, encontrar os melhores produtos é sem dúvida uma enorme preocupação" (E6)
			Preocupação acrescida com todas as operações no restaurante	"Eu preocupo-me com tudo, isto é a minha casa e não o meu emprego, por isso a dedicação é total e a preocupação é permanente" (E5)
Mudanças ocorridas nos restaurantes	Alterações nos restaurantes ao longo da sua existência	Remodelações nas instalações	Obras de requalificação	"No ano de 2017, partimos tudo e remodelámos o restaurante" (E4)
				"nós primeiramente tínhamos um balcão de takeaway na loja, com 4 mesas de plástico, depois fizemos uma esplanada com 12 daquelas mesas tipo piquenique, metemos o teto e no ano a seguir metemos os vidros" (E4)

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Mudanças ocorridas nos restaurantes	Alterações nos restaurantes ao longo da sua existência	Remodelações nas instalações	Obras de requalificação	"mudámos também as canalizações" (E4)
				"estamos sempre a fazer obras e a mudar o espaço" (E5)
				"há 4 anos fizemos uma obra, onde destruímos todo o restaurante e voltámos a recuperá-lo" (E9)
			<i>Refresh</i> na decoração	"Esta decoração da casa já existia há muitos anos, e como estão sempre a aparecer coisas novas, apesar de sermos um restaurante antigo, também não convém ficarmos para trás e vamos alterando pequenas coisas na decoração, mas sempre a pensar no tipicismo da casa" (E9)
		Alterações na identidade visual	<i>Rebranding</i> - alteração do logótipo	"fizemos esta nova imagem, ou seja, o logótipo em vez de ser às cores passou a ser preto e branco, o que confere mais requinte à casa" (E4)
		Alterações no menu	Reajuste da carta em função dos custos da cozinha	"Anteriormente, tínhamos alguns pratos que, hoje em dia ainda temos, mas acabámos por reduzir muito a carta e direccionámos mais em função dos custos da cozinha" (E7)
			Rotatividade da ementa	"Não temos um menu muito grande, mas vamos variando a carta" E3 "vamos tentado fazer uma rotação de pratos na medida do possível." (E6)
	Continuidade da mudança	Restaurante em constante evolução	"o restaurante está sempre a evoluir em tudo, nunca está igual" (E5)	
	Alterações nos restaurantes em consequência da Pandemia Covid-19 e das medidas impostas pelo governo	Alterações de âmbito geral impostas pela DGS	Geral	"Foram os cuidados que a Direção Geral de Saúde aconselhou, ainda que a maior parte deles já estavam implementados na empresa" (E5)
				"Tivemos de fazer todas as alterações que nos foram exigidas pela DGS" (E2)
		Alterações na lotação do restaurante	Redução da capacidade máxima do estabelecimento	"redução das mesas" (E3)
				"A redução dos lugares para 50%" (E8)
			"tirámos cerca de 40 lugares" (E9)	

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Mudanças ocorridas nos restaurantes	Alterações nos restaurantes em consequência da Pandemia Covid-19 e das medidas impostas pelo governo	Alterações na lotação do restaurante	Redução da capacidade máxima do estabelecimento	"para além de termos tirado 65% dos lugares sentados, o nosso restaurante é muito grande e nós podíamos ter tirado só 50%." (E4)
			Limite máximo de pessoas por mesa	"não pode haver mesas superiores a 10 pessoas, todas as mesas devem ser coabitantes, ou seja, têm de ser do mesmo agregado familiar" (E4)
		Alterações na limpeza/higiene das instalações	Reforço das medidas de higienização	"desinfecção das mesas com álcool" (E1)
				"utilização de desinfetantes." (E3)
				"Quando vão fazer os pagamentos ou dividir as contas, desinfetamos os terminais de pagamento." (E4)
				"Em cada troca comercial, quando vamos colocar os pratos na mesa, desinfetamos as mãos e quando tiramos os pratos sujos, voltamos a desinfetar." (E4)
				"cuidado de ter vários pontos de desinfecção das mãos." (E8)
				"neste momento, de 15 em 15 minutos, limpamos as bancadas com desinfetante" (E9)
				"Anteriormente já lavava muitas vezes as mãos, mas agora é constantemente" (E5)
		Uso de máscara	Obrigatoriedade do uso de máscara	"passei a usar uma máscara ou uma viseira, no meu caso uma viseira" (E1)
				"uso obrigatório de máscara durante a circulação no espaço" (E3)
				"A nível de clientes, as pessoas têm de circular de máscara" (E4)
	Incumprimento das medidas impostas pela DGS		Desvalorização da obrigatoriedade do uso de máscara	"sinceramente não sou muito rigoroso com as pessoas que não usam máscara, acabo por facilitar um pouco isso" (E2)

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Mudanças ocorridas nos restaurantes	Medidas adotadas pelos gerentes em consequência da Pandemia Covid-19	Recursos humanos	Redução do número de recursos humanos	"temos 3 pessoas em <i>lay-off</i> total e outros 3 em <i>lay-off</i> de 50%" (E6)
				"tive de pedir aos funcionários para irem para casa" (E7)
			Alteração das rotinas dos funcionários	"Em relação às práticas do pessoal trabalhador, nós estamos a utilizar uma farda diária, não chegamos fardados de casa e por isso trocamos antes de chegar ao serviço" (E4)
				"Sempre que vamos a uma pausa, à casa de banho ou fumar, trocamos a farda pela roupa da rua e pelos sapatos do exterior" (E4)
				"Também não almoçamos juntos, ou seja, almoçamos um de cada vez" (E4)
			Formação dos recursos humanos	"Todos os funcionários receberam formação, para saberem lidar com esta nova realidade" (E8)
		Menu	Redução da carta	"A redução da ementa." (E3)
				"com o covid, estamos com uma redução da carta na ordem dos 40%" (E6)
			Criação do menu digital	"O menu também sofreu alterações, criámos um menu digital, onde os clientes podem aceder tanto à carta de vinhos como a todas as outras informações" (E8)
				"tivemos de nos adaptar à realidade, criámos um menu digital" (E3)
Alterações no horário de funcionamento	Encerramento durante a tarde para higienização das instalações	"Antes da pandemia o restaurante não fechava de tarde, o que era ótimo, porque éramos os únicos que estávamos sempre abertos. Agora fechamos das 16h às 18h, para fazer uma desinfeção mais profunda do espaço" (E4)		
Alteração no processo de colocação da mesa	Montar a mesa na presença do cliente	"há todo um novo processo, montamos a mesa no momento, ou seja, temos de colocar os pratos, copos, talheres à frente do cliente, o que não fazíamos anteriormente" (E9)		

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Mudanças ocorridas nos restaurantes	Medidas adotadas pelos gerentes em consequência da Pandemia Covid-19	Serviço <i>take-away</i> e entregas ao domicílio	Aumento da procura pelo <i>take-away</i>	"Nós já tínhamos <i>takeaway</i> , mas o positivo de tudo isto, foi o facto do <i>take-away</i> começar a renascer e ter cada vez mais procura" (E7)
				"Ah, e com a pandemia aumentaram os pedidos de entregas ao domicílio" (E5)
		Sistema de reservas	Agendamento prévio para reserva de lugares	"nós só aceitávamos reservas até às 12h30 e até as 19h30/20h, o que concentrava 100% de lotação nessas horas e, neste momento estamos a fazer 5 reservas de 30 em 30 minutos para que haja outro fluxo de pessoas." (E4)
				"passámos a trabalhar por reservas, ou seja, não aceitamos clientes que não tenham reserva" (E3)
		Clientes	Alteração na relação de proximidade com os clientes	"Antes dávamos muito beijinhos e abracinhos a clientes que chegavam de Londres e da Alemanha e agora é tudo diferente, não podemos fazer nada disso" (E4)
				"Um maior cuidado em relação aos clientes, pois agora o cliente observa-nos muito mais do que observava, e só vai voltar se sentir-se seguro" (E8)
			Maior preocupação com a exigência dos clientes	"temos mais atenção e preocupação com os clientes" (E9)
		Fornecedores	Seleção rigorosa das empresas fornecedoras	"Durante os dois meses que estive parado, andei a pensar em fornecedores e fiz uma limpeza de alguns fornecedores, ou seja, antes da pandemia tinha nove fornecedores de vinho e agora tenho apenas dois" (E3)
		Custos dos produtos	Preocupação acrescida com os custos das matérias-primas	"Nós estávamos numa fase em que recebíamos os produtos e não olhávamos para os preços, mas, neste momento, sou obrigado a preocupar-me com isso" (E9)
				"Na quarentena, perdi muito tempo a fazer comparações de preços e a verificar se comprava os produtos no sítio certo" (E3)
"Tentamos comprar uma qualidade melhor ou tão boa como a que já comprávamos, mas comecei a pesquisar melhores preços, pois temos de ir buscar esta perda a algum lado e, neste caso teve de ser nas compras" (E9)				

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>	
Mudanças ocorridas nos restaurantes	Alterações nas funções e responsabilidade dos gerentes		Acréscimo de funções	"A única alteração foi ter de retomar tudo como era antigamente, ou seja, eu deixo de ser só gerente para passar a estar mais tempo a fazer comida, em conjunto com o chefe de cozinha" (E7)	
		Impacto da Pandemia Covid-19 nos restaurantes	Impacto reduzido	Pandemia com impacto menor no negócio	"Inicialmente, pensámos que ia ser pior" (E2)
	"nós estamos numa situação positiva, devemos estar a fazer 70% daquilo que fazíamos para trás, que já é um nível bem elevado" (E2)				
	Impacto elevado	Diminuição do número de clientes	"temos clientes, mas há menos trabalho " (E9)		
			"menos afluência dos clientes" (E1)		
			"após a quarentena, temos muito menos clientes" (E4)		
Recolha de <i>feedback</i> dos clientes durante a experiência no restaurante	Frequência da recolha de <i>feedback</i> do cliente		Elevada	"Procuro, sempre, saber se está bom e se estão a gostar" (E1)	
				"Sim, sempre" (E3)	
				"Sempre" (E2)	
				"Sim claro, sempre. " (E4)	
				"Todos os dias o faço" (E6)	
				"Sim, sempre" (E7)	
				"Sim, esse acompanhamento é sempre feito ao longo da refeição" (E8)	
				"Sim, o cliente não sai daqui sem sabermos a sua opinião de como correu a refeição" (E9)	
	Responsável pela recolha de <i>feedback</i> durante e/ou após a refeição			Gerentes	"(recolher <i>feedback</i> do cliente) é um dos meus principais objetivos" (E1)
					"Eu sou a principal responsável por saber a opinião dos nossos clientes" (E4)
					"Estou constantemente a perguntar se está tudo bem, por acaso até me torno um bocado chato" (E3)
					"Pergunto a todos os clientes se estão satisfeitos e se está tudo a correr bem" (E2)

Categoria	Subcategoria	Subsubcategoria	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Recolha de <i>feedback</i> dos clientes durante a experiência no restaurante	Responsável pela recolha de <i>feedback</i> durante e/ou após a refeição		Gerentes	Quando vemos um prato com comida, tentamos perceber o porquê de ter ficado lá (E2)
				"tenho sempre o cuidado de perguntar se está tudo bem, se o cliente sai satisfeito ou não" (E8)
				"Desde sempre, que gosto de comunicar com os clientes, receber o feedback e ver se está tudo bem" (E7)
				"Eu (gerente) tento saber se o que estamos a colocar no prato do cliente é do seu agrado" (E6)
			Funcionários incentivados pelos gerentes	"O que eu passo a todos os funcionários que trabalham aqui, é que tentem saber se a pessoa está satisfeita e se está tudo bem" (E2)
				"os funcionários têm de seguir o mesmo caminho que eu, é fundamental que perguntem aos clientes se está tudo bem ou se precisam de mais alguma coisa" (E6)
				"Essencialmente quando alguém deixa comida no prato, todos têm de perguntar qual foi o motivo" (E6)
				"Mesmo a própria senhora da loiça, quando lhe chega comida nos pratos, pergunta o porquê de vir para trás" (E6)
				"acabo por incentivar também, os meus funcionários a fazer o mesmo que eu" (E7)
				"Ah, e motivo sempre os colaboradores a fazê-lo" (E8)
				"os funcionários têm ordens para estarem constantemente a perguntar ao cliente se está tudo ao seu gosto, acho que é o mínimo que podemos fazer" (E9)
				"Os funcionários é que tratam dessa parte. Costumo dizer que os funcionários que estão na sala são os nossos olhos e os nossos ouvidos" (E5)
				"estou sempre a dizer aos empregados para perceberem como está a correr a experiência do cliente, é sempre bom reforçar" (E4)
				"E claro que também incentivo os meus funcionários a estarem sempre em cima das pessoas" (E3)

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Recolha de <i>feedback</i> dos clientes durante a experiência no restaurante	Razões para o gerente não recolher o <i>feedback</i> dos clientes		Indisponibilidade por falta de tempo	"Eu não saio da cozinha para ir perguntar aos clientes se estão a gostar, eu não tenho tempo para isso" (E5)
	Finalidades da informação recolhida do <i>feedback</i> dos clientes		Utilização da opinião do cliente para melhorar e evoluir de forma contínua	"há bastantes opiniões que eu ligo e que acho que o cliente tem razão e aí eu tento melhorar" (E5)
				"É sempre bom ver o <i>feedback</i> e cada crítica, seja ela boa ou má, para tentarmos evoluir" (E1)
				"Nós aproveitamos todo o <i>feedback</i> pois é o que nos faz evoluir" (E4)
				"Aquilo que faço com a informação é, se um cliente diz que está bom, podemos fazer melhor a seguir" (E2)
				"se a opinião for boa tentamos melhorar ainda mais" (E9)
			Elaboração de relatórios de desempenho operacional	"Faço relatórios e mais tarde reuniões, para saber o que se passou e não passou e o porquê" (E7)
			Desvalorização da opinião do cliente	"não ligo, até porque ou acho que as pessoas não têm razão em certas situações ou porque não é aquele caminho que eu quero seguir" (E5)
				"Umas opiniões nem ligo nenhuma, porque já aprendi ao longo destes anos, que não se consegue agradar a gregos e a troianos" (E5)
			Ausência de ação perante <i>feedback</i> positivo	"se (a opinião) for boa, não faço nada" (E1)
			Utilização das críticas negativas para corrigir eventuais erros, evitando a sua repetição	"Nós tentamos controlar as insatisfações para que não voltem a acontecer" (E6)
				"Se a opinião for má, tentamos corrigir a falha" (E9)
				"se for uma critica má, que seja construtiva, tentamos melhorar para a próxima não errar novamente" (E1)
				"se diz que está mau, temos que corrigir" (E2)
				"caso haja algo que corra menos bem, tentamos que não se volte a repetir" (E8)

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Recolha de <i>feedback</i> dos clientes durante a experiência no restaurante	Finalidades da informação recolhida do <i>feedback</i> dos clientes		Papel das críticas na evolução profissional	"A crítica má nem sempre significa que é destrutiva, até acaba por nos ajudar a crescer" (E9)
			<i>Feedback</i> negativo sobre a comida, remetido para a cozinha	"Com essa informação, passamos ao departamento responsável, por exemplo, se for uma questão de comida passamos à cozinha" (E4)
				"Por exemplo, no outro dia um cliente disse que o arroz estava salgado, então fomos verificar o molho e na verdade estava e acabámos por fazer um novo" (E3)
				"Se me dizem que está salgado, eu levo para a cozinha e faço um novo" (E3)
	Incentivo à produção de <i>reviews online</i>		Nunca solicitaram um comentário <i>online</i>	"Não, não fazemos esse tipo de abordagem ao cliente" (E1)
				"Não, nunca pedi, nem tenho intenções" (E5)
				"Não, nunca foi preciso" (E7)
				"Nunca, não faz qualquer sentido. O cliente deve fazer uma crítica de livre vontade" (E9)
			"Por acaso, nunca solicitei" (E6)	
			Não incentiva diretamente, mas informa que estão presentes nas plataformas de <i>web user reviews</i>	"Pode dar-se o caso de o cliente estar mesmo muito satisfeito e mostrar vontade de querer agradecer de alguma forma, aí informamos que estamos presentes em algumas plataformas, como o caso da Google e o Tripadvisor. Apenas informamos, diretamente não pedimos" (E8)
Incentiva, com frequência, os clientes a partilharem comentários nas plataformas de <i>web user reviews</i>	"Muitas vezes. Principalmente quando eles falam bem (risos). Dizem imensas vezes, que este é o restaurante preferido deles no mundo e eu digo, por favor faz um comentário no Tripadvisor e eles dizem, 'ah, mas vocês precisam?' E nós dizemos: claro" (E4)			

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>	
Recolha de <i>feedback</i> dos clientes durante a experiência no restaurante	Incentivo à produção de <i>reviews online</i>		Solicitação de comentários de favor	“no início quando apareceu o Tripadvisor comprámos meia dúzia de clientes (risos), mas depois nunca mais solicitámos isso” (E2)	
			Solicitou aos amigos para comentarem no Tripadvisor	“Bem honestamente, nem sabíamos bem como aquilo (Tripadvisor) funcionava e pedimos a 3 amigos para irem lá comentar” (E2)	
			Solicitou um comentário <i>online</i> , em sua defesa, aos clientes que testemunharam a situação	“Só uma vez, quando tive um cliente que tinha um bebé a chorar durante 2h30, em que não fazia nada e até ignorava. Nós perguntamos se queria que levássemos o bebe um bocadinho lá fora, ele levou muito a mal e foi criticar no Tripadvisor, afirmando que o expulsámos. Desta forma, pedi aos clientes, que tinham assistido ao episódio, para irem à plataforma comentarem que a situação era mentira” (E3)	
Presença dos restaurantes nas plataformas digitais	Plataformas digitais utilizadas para promover os restaurantes	Redes sociais	Instagram	"Nós estamos presentes no Instagram." (E1)	
				"Instagram" (E2)	
				"Instagram" (E4)	
				"Instagram que nos dá uma trabalhadeira dos diabos." (E5)	
				"Instagram" (E7)	
				"Instagram" (E8)	
				Facebook	"Só temos Facebook." (E3)
					"Facebook" (E1)
			"Facebook" (E2)		
			"Nós estamos no Facebook" (E4)		
			"Temos o Facebook." (E5)		
			"Em termos de redes sociais, estamos apenas no Facebook." (E6)		
			"temos Facebook." (E7)		
			"Estamos presentes, já há alguns anos, no Facebook." (E8)		
"Nós temos Facebook." (E9)					

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Presença dos restaurantes nas plataformas digitais	Plataformas digitais utilizadas para promover os restaurantes	Redes sociais	Pinterest	"no Pinterest, mas não estamos a alimentar muito esta rede social." (E4)
		Plataformas de <i>Web user reviews</i>	Google My Business	"Google" (E2)
				"Google +" (E8)
		<i>Website</i>	<i>Site</i>	"também temos um site." (E2)
				"temos um site." (E6)
				"também temos um site." (E7)
	"temos <i>site</i> , mas está em construção." (E9)			
	Motivos para a não presença em diversas plataformas digitais	Motivos para não criar um site	Ausência de reconhecimento do valor de um site	"Não temos site porque não minha opinião não traz grandes vantagens para o restaurante" (E1) "Devíamos ter site, mas ainda não estou para aí virada" (E5)
		Motivos para não utilizar o Twitter	Twitter visto como uma rede social que não acrescenta valor ao restaurante	"não temos Twitter porque não se adequa ao setor da restauração" (E4)
	Conteúdos partilhados nas redes sociais e site	Fotografias	Fotografias de pratos do restaurante	"Basicamente o conteúdo que coloco, são fotografias da comida." (E1)
				"Publicamos fotos de pratos novos" (E4)
				"(fotografias) de pratos" (E2)
				"Estamos constantemente a alimentar as nossas redes sociais com fotografias dos nossos pratos" (E5)
				"Coloco fotos de comida, principalmente quando faço novos pratos" (E3)
				"às vezes partilhamos algumas fotografias dos nossos pratos." (E6)
				"às vezes partilhamos algumas fotografias dos nossos pratos." (E6)
				"publico fotografias dos pratos." (E7)
				"fotos dos pratos " (E8)
"Essencialmente, colocamos fotografias dos pratos ou da comida que está a sair para o cliente." (E9)				

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Presença dos restaurantes nas plataformas digitais	Conteúdos partilhados nas redes sociais e site	Fotografias	Fotografias de vinhos	"(partilho fotografias) quando tenho novas marcas de garrafas de vinho" (E3)
				"Começámos por partilhar muitas fotografias de vinhos " (E2)
			Fotografias de eventos	"Por exemplo, todos os sábados, trouxemos os donos ou representantes de quintas de vinho até cá, para apresentarem os seus produtos e colocávamos fotografias nas nossas redes sociais" (E2)
			Fotografias de clientes	às vezes também partilhamos fotos das pessoas que estão aqui a almoçar/jantar" (E4)
				"Também publicamos fotografias com aquela malta conhecida, normalmente figuras públicas que nos visitam" (E9)
			Fotografias institucionais	"Também publicamos fotos institucionais." (E4)
		Fotografias das instalações	"(fotografias) do ambiente do restaurante." (E5)	
		Vídeos	Vídeos do ambiente do restaurante	"mini vídeos sobre o espaço" (E2)
				"Colocamos vídeos do nosso espaço e toda a sua envolvente." (E8)
		Vídeos	Vídeos de eventos	"(vídeos sobre) algum evento que esteja a decorrer no restaurante"
		Instagram Stories	<i>Stories</i> sobre a meteorologia da localização do restaurante	"Fazemos <i>stories</i> para mostrar como está o tempo na praia da Foz do Arelho" (E8)
		Prémios e Certificados	Prémios e certificados alcançados	"também publicamos prémios que ganhámos" (E4)
				"Também partilhamos prémios e certificados que recebemos" (E5)

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>		
Presença dos restaurantes nas plataformas digitais	Conteúdos partilhados nas redes sociais e site	Artigos de imprensa	Artigos em jornais e revistas para promoção dos restaurantes	“artigos em que aparecemos nas revistas.” (E4)		
				“E como somos bastante referenciados em artigos de jornais e revistas, fazemos questão de partilhar tanto online como no restaurante.” (E5)		
				“Também gostamos de partilhar, artigos onde o nosso restaurante é recomendado, nomeadamente no guia “Boa cama boa mesa” (E7)		
				Ementa	Ementa diária	"Basicamente os conteúdos que colocamos online são a ementa do dia." (E6)
				Informações institucionais	Informações sobre o contacto, horário de funcionamento, período de férias	"algumas informações mais válidas, como o contacto e horário para reservas." (E7)
						"Ah, também comunico no Facebook quando encerramos para férias" (E7)
				<i>Emojis</i> criativos	<i>Emojis</i> com o logotipo do restaurante, alusivos a datas comemorativas	"informações institucionais sobre o restaurante, por exemplo, caso fechemos, ou quando vamos de férias." (E8)
		" partilhamos uma coisa engraçada, que é o Promoji, que são emojis que nós fazemos com a Profresco (logótipo do restaurante). Eu e a minha irmã começamos por fazer duas Profresco apaixonadas no dia de São Valentim e depois começamos a fazer muitos Profresco a dançar e a beber champanhe, para atrair pessoas para um evento" (E4)				
Presença dos restaurantes nas plataformas digitais	Cuidados e preocupações com a presença digital		Qualidade das fotografias	"Basicamente, que a fotografias sejam bastante atrativas, para que as pessoas vejam e queiram provar" (E1)		
				"Tentamos sempre que as fotografias sejam de qualidade, para que consigamos vender o nosso produto e despertar curiosidade em relação ao nosso restaurante" (E5)		

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Presença dos restaurantes nas plataformas digitais	Cuidados e preocupações com a presença digital		Qualidade das fotografias	"Para garantir a máxima qualidade das fotos que publicamos, temos uma fotógrafa de Ferrel, que de vez em quando vem fazer umas sessões, e um fotógrafo brasileiro que vem todos os anos a Peniche e acaba por trocar as fotografias por refeições" (E4)
			Seletividade dos conteúdos	"Tenho o cuidado de não publicar tudo e mais alguma coisa" (E3)
			Frequência de publicação	"não publico conteúdos todos os dias para não aborrecer os seguidores da página" (E3)
			Criatividade e qualidade dos conteúdos	"O cuidado que temos é tentar que os conteúdos sejam o mais atrativos possível" (E8)
				"A nossa maior preocupação é qualidade dos conteúdos, pois não faz sentido publicar conteúdos online que não tenham máxima qualidade" (E5)
			Relevância dos conteúdos enquanto ferramenta de comunicação	"Tentamos ter algum cuidado no tipo de conteúdo que publicamos, porque hoje em dia, é uma ferramenta que tem de ser bem trabalhada" (E7)
			Ausência de critérios relativamente à presença digital	"Não tenho muito cuidado com o que publico online" (E6)
	"Por acaso devia preocupar me mais do que aquilo que me preocupo, inclusive, publicar mais conteúdos no facebook" (E9)			
	Opinião sobre a utilidade das redes sociais como ferramenta de Marketing		Valorização das redes sociais para acrescentar visibilidade aos restaurantes	"Sinto que as redes sociais acabam por trazer muito retorno ao restaurante" (E2)
				"Hoje em dia, nos tempos que correm, eu acho que tem alguma importância ter alguma visibilidade nas redes sociais" (E1)

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Presença dos restaurantes nas plataformas digitais	Alterações no uso das redes sociais dos restaurantes devido à Pandemia Covid-19	Alterações no uso das redes sociais durante o confinamento - primeira vaga	Reforço da presença digital nas redes sociais	“confesso que começámos a insistir mais e a ter uma participação muito mais intensa nas redes sociais, até porque aproveitámos o tempo que as pessoas estiveram confinadas” (E5)
		Alterações no uso das redes sociais pós-confinamento - primeira vaga	Maior preocupação em partilhar conteúdos	“quando reabrimos pedi à Mariana (filha do gerente) para atualizar os conteúdos das redes sociais, partilhando fotografias, para que as pessoas não se esquecessem de nós” (E2)
			Aumento da presença digital do restaurante nas redes sociais	“O aspeto que mudou foi o facto de que antes da pandemia não dávamos muita importância a esta parte do digital e agora estamos mais presentes” (E7)
Promoção dos restaurantes em canais tradicionais	<i>Word-Of-Mouth</i>	Priorização do <i>Word-of-Mouth</i>	Reconhecimento do <i>Word-of-Mouth</i> como a principal ferramenta para a promoção dos restaurantes	<p>"Para mim, a publicidade boca a boca continua a ser mais importante do que os comentários nas redes sociais" (E9)</p> <p>"É muito mais fiável dizerem aos amigos e à família que vieram aqui e que é bom, do que irem dizer bem ou mal para o Facebook ou para o Tripadvisor" (E9)</p> <p>"Como tenho esta solidez de clientes, e os meus clientes são muito próximos, é normal que eles acabem por passar a palavra, pois o boca a boca sempre foi o ponto chave de publicidade do meu restaurante" (E7)</p>
	<i>Mass media</i>	Artigos de imprensa e programas da TV	Comunicação nos <i>Mass media</i> com impacto maior	"O que tem bastante impacto são as notícias onde saímos nos jornais e em programa de TV. Isso sim, tem muito mais impacto no restaurante do que qualquer comentário da net, pois numa semana em que saia num programa de televisão, no mês a seguir estamos com os fins de semana completamente cheios" (E5)

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Processo de monitorização das <i>reviews online</i>	Plataformas digitais utilizadas para monitorizar as <i>reviews online</i>	Plataformas de <i>Web user reviews</i>	Tripadvisor	"Normalmente estamos atentos ao Tripadvisor" (E2)
				"Tripadvisor" (E3)
				"Tripadvisor" (E4)
				"Tripadvisor" (E5)
				"estamos sempre com atenção no Tripadvisor" (E6)
				"Tripadvisor" (E8)
				"Vejo no Tripadvisor" (E7)
				"Tripadvisor" (E9)
			Google My Business	"e ao Google" (E2)
				"no Google +" (E4)
				"na Google Business" (E3)
				"Google" (E6)
		The Fork	"na Google" (E7)	
			"Google" (E8)	
			"The Fork" (E4)	
			"The Fork" (E6)	
			"no Facebook" (E1)	
			"Também monitorizamos os comentários no Facebook" (E2)	
		Redes sociais	Facebook	"no Facebook" (E3)
				"Facebook" (E5)
				"Facebook" (E4)
				"Facebook" (E8)
				"Facebook" (E9)
				Instagram
"e no Instagram" (E2)				
"Instagram" (E2)				
"Instagram" (E4)				

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>		
Processo de monitorização das <i>reviews online</i>	Plataformas digitais utilizadas para monitorizar as <i>reviews online</i>	Redes sociais	Instagram	"Instagram" (E5)		
				"Instagram" (E8)		
	Responsável pela monitorização das <i>reviews online</i>			Gerente do restaurante	"Sou eu quem costuma ver os comentários acerca do nosso restaurante" (E1)	
					"por vezes sou eu" (E2)	
					"Sou eu próprio, o responsável por fazer essa monitorização dos comentários" (E3)	
					"Regra geral, sou eu que vou consultar os comentários e avaliações sobre o restaurante" (E5)	
					"Sou eu, a responsável pela monitorização das classificações e críticas" (E4)	
					"Sou eu que vejo os comentários." (E7)	
					"Eu sou o responsável pela monitorização" (E9)	
					Filhas do gerente	"Cabe mais à minha filha, ser a responsável pela leitura dos comentários" (E2)
						"Basicamente, são as minha filhas pois estão sempre com o telemóvel da empresa e ficam responsáveis por este processo" (E6)
					Gestora de redes sociais	"temos uma gestora de redes sociais, responsável pela produção de conteúdos, que acaba, também, por fazer o controlo dos comentários."(E5)
	"A minha namorada é a gestora de redes sociais do nosso restaurante, e é responsável por toda a parte online" (E8)					
	Consulta das <i>reviews online</i> pelos funcionários			Os funcionários não são responsáveis pela monitorização, mas consultam por curiosidade	"o Rúben (colaborador) ou até mesmo os outros colaboradores que têm curiosidade em ler" (E2)	

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>	
Processo de monitorização das <i>reviews online</i>	Consulta das <i>reviews online</i> pelos funcionários		Os funcionários não são responsáveis pela monitorização, mas consultam por curiosidade	"ou então os funcionários que também gostam de ler, mas mesmo só por curiosidade, ou seja, nenhum deles é responsável por esta função." (E7)	
				"às vezes são os funcionários que vêm ter comigo e dizem 'ah já viu este comentário?'" (E7)	
				"Às vezes tenho um funcionário ou outro, que diz que um cliente fez um comentário no Google, mas não passa disso" (E9)	
	Frequência de monitorização nas plataformas de <i>web users reviews</i>	Tripadvisor	Moderada		"No Tripadvisor é semanalmente." (E2) "pelo menos uma vez por semana, um de nós tem o cuidado de ver os comentários do Tripadvisor." (E2)
					"Talvez de semana a semana (Tripadvisor)" (E7)
			Elevada		"Normalmente analisamos os comentários, todos os dias, no Tripadvisor" (E6)
					"Ah e também leio os comentários, no Tripadvisor, todos os dias." (E5)
					"consulta diariamente os comentários no Tripadvisor" (E8)
					"No Tripadvisor, monitorizamos com muita frequência" (E4)
		Google My Business		Elevada	"analisa-se os comentários, todos os dias, no Google" (E6)
				Moderada	"consulta diariamente os comentários na Google" (E8)
		The Fork		Elevada	"Talvez de semana a semana (Google+)" (E7)
		Frequência de monitorização nas redes sociais	Facebook	Quando recebe notificações	
	"Às vezes leio os comentários do Facebook, mas só vou ver se aparecer alguma notificação para ler, se não aparecer nem me preocupo e nem vou à procura" (E9)				
"Nós temos as notificações ativas no Facebook para quando recebemos algum comentário, também para termos o cuidado de ir ver" (E8)					

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>	
Processo de monitorização das <i>reviews online</i>	Frequência de monitorização nas redes sociais	Facebook	Elevada	"no Facebook é diariamente" (E2)	
				"Consulto os comentários do Facebook com muita frequência, normalmente vejo todos os dias" (E5)	
				"Dia sim, dia não, vou lá dar uma vista de olhos aos comentários do Facebook" (E3)	
				"consulta diariamente os comentários no Facebook" (E8)	
		Instagram	Elevada	Quando recebe notificações	"Normalmente no Facebook, monitorizamos com muita frequência" (E4)
					"No Instagram costumo ver quando recebo notificações" (E1)
				Elevada	"Nós temos as notificações ativas no Instagram para quando recebemos algum comentário, também para termos o cuidado de ir ver" (E8)
					"no Instagram é diariamente" (E2)
	Alteração de comportamento face à monitorização das <i>reviews online</i> no Tripadvisor	Deixaram de monitorizar os comentários no Tripadvisor	Tem conhecimento que recebe comentários no Tripadvisor, mas deixou de monitorizar	"Instagram, com muita frequência, normalmente vejo todos os dias" (E5)	
				"consulta diariamente os comentários no Instagram" (E8)	
		Motivos para ter deixado de monitorizar os comentários no Tripadvisor	Desagrado perante a deteção de <i>fake reviews</i>	Deixou de monitorizar no Tripadvisor	"no Instagram monitorizamos com muita frequência" (E4)
					"Sei que recebo comentários no Tripadvisor, mas deixei de consultar" (E1)
			"Antigamente consultava o Tripadvisor, mas pura e simplesmente deixei de ir (E9) "Já não vou ao Tripadvisor, provavelmente há 1 ou 2 anos" (E9)		
			"depois de ver que clientes que não entraram aqui foram dizer mal para o Tripadvisor, percebi que aquilo não tem cabimento nenhum" (E1)		
			"porque há pessoas que vão lá comentar e nunca vieram aqui, já nos aconteceu N vezes." (E9)		

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>	
Processo de monitorização das <i>reviews online</i>	Alteração de comportamento face à monitorização das <i>reviews online</i> no Tripadvisor	Motivos para ter deixado de monitorizar os comentários no Tripadvisor	Desagrado perante a deteção de <i>fake reviews</i>	"vou dar um exemplo, há uns tempos, tivemos um comentário em que o cliente dizia assim 'O salmão estava muito bom' e nós nunca tivemos salmão" (E9)	
	Diferença na monitorização realizada nas plataformas de <i>web user reviews</i> e nas redes sociais	Diferença na frequência de monitorização	Diferença na monitorização no geral	Monitorização mais constante nas redes sociais	"A nossa monitorização no Facebook e no Instagram é mais constante do que no Tripadvisor" (E2)
				Ausência de diferenças na monitorização entre as plataformas digitais	"Não existe qualquer diferença relativamente às plataformas, vejo os comentários com a mesma frequência, tanto os do Facebook como os do Tripadvisor" (E5)
				"O tipo de monitorização é igual em ambas as plataformas" (E6)	
				"A monitorização que faço é exatamente igual, quando vou ler os comentários de uma rede, aproveito e vejo logo todas" (E3)	
				"Não há diferenças entre plataformas, é a mesma coisa" (E7)	
	Alterações no processo de monitorização dos comentários, devido à Pandemia Covid-19	Alterações na frequência de monitorização durante e pós confinamento		Monitorização mais constante nas redes sociais durante o confinamento	"Sim, na quarentena comecei a ver mais, principalmente no Facebook e Instagram" (E7)
				Ausência de monitorização durante o confinamento	"durante o confinamento, acabei por não ver nada, porque se o restaurante estava fechado, assumi que ninguém fosse lá comentar" (E3)
				Ausência de alterações	"Não houve mudanças nesse aspeto, é exatamente igual, como disse, costumo ver quando recebo notificações" (E1)
				"Não, acho que não houve nenhuma mudança" (E2)	
				"Não, não houve nenhuma alteração na nossa forma de monitorizar" (E4)	
				"Da minha parte, não houve alteração nenhuma, não passei a ver mais nem menos" (E5)	

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Processo de monitorização das <i>reviews online</i>	Alterações no processo de monitorização dos comentários, devido à Pandemia Covid-19	Alterações na frequência de monitorização durante e pós confinamento	Ausência de alterações	"Os processos são iguais, na altura em que estivemos fechados devido à pandemia, continuei a ir às plataformas digitais todos os dias, como sempre fiz" (E6)
				"a monitorização antes e depois da pandemia é igual" (E8)
Atitude relativamente às plataformas de <i>Web user reviews</i>	Opinião acerca da Plataforma Tripadvisor	Opinião sobre a informação partilhada no Tripadvisor	Desagrado perante a falta de credibilidade dos comentários partilhados	"O Tripadvisor é muito pouco fiável. Existem muitos comentários comprados, há pessoas que comentaram e nunca cá estiveram" (E4)
				"O funcionamento do Tripadvisor não tem lógica nenhuma porque uma pessoa pode dizer que está aqui a jantar no meu restaurante e que correu mal, no entanto está a comer no restaurante ao lado, não tem cabimento" (E1)
				"Como sabe qualquer pessoa pode ir lá comentar sem nunca ter entrado no restaurante, isso é grave" (E9)
				"Eu não acredito nada no Tripadvisor porque há um restaurante na Nazaré, que costumava estar em 1º lugar, em que as pessoas comentavam que o peixe era fresco e de máxima qualidade, e eu sei, de fonte segura, que o peixe que eles vendem é de viveiro" (E9)
		Opinião sobre os critérios de funcionamento do Tripadvisor	Desagrado perante a obrigatoriedade de escrever um mínimo de caracteres por comentários	"O Tripadvisor podia ter mais pessoas a comentar se não fosse tão esquisito com a quantidade de palavras que é preciso escrever. Não acho normal o cliente ser obrigado a escrever no mínimo 100 caracteres, isso irrita qualquer um" (E3)
			Desagrado pela possibilidade de os clientes classificarem os restaurantes com apenas uma estrela (1= terrível)	"Outro aspeto ridículo sobre o Tripadvisor é o facto de ser possível classificar apenas com uma estrela. Os comentários de apenas uma estrela, não deviam contar porque referem-se ao ambiente, à decoração, à comida e ao serviço e uma estrela quer dizer que estava tudo péssimo, isso é quase impossível de acontecer" (E4)

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Atitude relativamente às plataformas de <i>Web user reviews</i>	Opinião acerca da Plataforma Tripadvisor	Opinião sobre os critérios de funcionamento do Tripadvisor	Desagrado com a metodologia utilizada para hierarquizar a posição dos restaurantes no <i>ranking</i>	"O Tripadvisor irrita-me profundamente. Enquanto cliente, não pesquisei os restaurantes que têm maior classificação, mas sim os que têm mais comentários e irrita-me um restaurante novo que tenha 30 comentários, ser capaz de ir para 1º lugar" (E5)
			Desagrado perante a possibilidade de os clientes comentarem em data muito posterior ao seu consumo	"O Tripadvisor tem um ponto negativo, as pessoas podem comentar muito tempo depois da sua visita, e depois é impossível recordar-me da situação. Por exemplo, há pessoas que estiveram cá há seis meses e só fizeram o comentário hoje. Não faz sentido nenhum" (E6)
			O gerente não se identifica com as políticas praticadas no Tripadvisor	"Todos os anos recebemos um certificado de excelência por parte do Tripadvisor, mas não o expomos porque o funcionamento daquela plataforma vai contra os meus princípios" (E9)
	Recomendações para melhoria do funcionamento do Tripadvisor	Sugestões de melhoria para a credibilização da informação partilhada	Validação do comentário através de um comprovativo do consumo no restaurante	"Opá, para mim, deveria ser obrigatório apresentarem um comprovativo antes de fazerem qualquer avaliação ou comentário" (E9)
			Validação do comentário com recurso à localização de um dispositivo móvel	"Eu acho que as pessoas só poderiam comentar se apresentassem o papel da conta, para ver se realmente estiveram no restaurante" (E1)
			Os comentários e avaliações só deveriam ser permitidos mediante a confirmação de uma reserva	"No Tripadvisor, as pessoas deviam conseguir provar que cá estiveram, e eu não acho que seja apenas com uma foto, mas sim pela localização do dispositivo" (E4)
				"Na minha opinião, o Tripadvisor devia ter o mesmo critério que o The Fork, que está cada vez mais presente no que toca à restauração. Eles têm um critério que o Tripadvisor não tem, ou seja, a avaliação e o comentário só podem ser feitos após confirmada a reserva" (E2)

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>	
Atitude relativamente às plataformas de <i>Web user reviews</i>	Recomendações para melhoria do funcionamento do Tripadvisor	Sugestões de melhoria para a credibilização da informação partilhada	Comprovar os comentários e classificações de uma estrela com recurso a fotografias	"as pessoas que comentam só com uma estrela, deviam provar e justificar o que comentam, com fotografias" (E4)	
				"na minha opinião, acho que seria boa ideia as pessoas ao comentarem, apresentarem também uma fotografia que demonstre que estiveram cá" (E9)	
		Alteração da metodologia utilizada para calcular o <i>ranking</i> de popularidade dos restaurantes	"O que eu melhorava no Tripadvisor era precisamente isso, que o cálculo do <i>ranking</i> fosse feito de maneira diferente, pois acho injusto existirem N restaurantes que têm muito poucos comentários, no entanto só porque têm avaliações recentes estão em 1º no <i>ranking</i> " (E5)		
		Sugestões para maximizar o número de comentários no Tripadvisor	Diminuição do número de caracteres para a produção de comentários	"Acredito que se o Tripadvisor diminuísse o número de caracteres obrigatórios havia o dobro dos comentários" (E3)	
	Opinião positiva sobre o funcionamento do Google My Business			Facilidade no processo de avaliação dos restaurantes	"a Google é muito mais instantânea" (E4)
					"Já o Google é bastante prático, o cliente pode escrever as palavras que quiser ou então coloca só as estrelas da classificação e está feito" (E3)
	Influência do Google My Business no processo de escolha do restaurante			A maioria dos clientes escolhe este restaurante em função dos comentários partilhados no Google My Business	"as pessoas até vêm mais por causa dos comentários que leem lá (no Google+)" (E4)
	Reconhecimento da importância do Google My Business			Reconhecimento da importância da plataforma em função da quantidade de comentários	"Por exemplo, no Google temos uns 800 comentários, enquanto no Tripadvisor devemos ter uns 200 e tal, portanto, o Google tem cada vez mais importância" (E2)
Análise do conteúdo dos comentários sobre os restaurantes em social média	Temas mais referidos nos comentários		Comentários sobre comida	"das vezes que falaram da cozinha e da comida, foi sempre para referir a qualidade" (E2)	

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Análise do conteúdo dos comentários sobre os restaurantes em <i>social media</i>	Temas mais referidos nos comentários		Comentários sobre comida	"comida é muito boa." (E1)
				"Comentam muito sobre a comida ser caseira" (E3)
				"Os comentários positivos são sempre sobre a frescura da comida, principalmente o marisco, a caldeirada" (E4)
				"As entradas principalmente " (E5)
				"Relativamente a comentários satisfatórios, as pessoas comentam muito a dizer que ficam satisfeitas com a comida" (E6)
				"sobre a gastronomia" (E8)
			Comentários sobre o serviço	"as pessoas comentam muito sobre a qualidade do nosso serviço" (E2)
				"atendimento é bom" (E1)
				"Se fores ver, 90% dos comentários são a dizer que o serviço é bom" (E3)
				"por norma, dizem que estão satisfeitos com o tipo de serviço" (E8)
				"simpatia dos funcionários" (E2)
				"a nossa simpatia" (E4)
			Comentários sobre a localização	"vista é ótima" (E1)
				"a vista incrível" (E4)
			Comentários sobre o espaço	"referem que é um restaurante simples onde se sentem bem e confortáveis" (E3)
				"a decoração típica portuguesa" (E5)
			Comentários sobre o restaurante no geral	"Em relação aos poucos comentários que já li, dizem essencialmente, que o restaurante é bom" (E9)
			Comentários sobre as expectativas em relação ao restaurante	"nas insatisfações, alguns dizem que pensavam que isto era outra coisa e que não superámos as expectativas" (E6)

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Análise do conteúdo dos comentários sobre os restaurantes em <i>social media</i>	Aspetos mais valorizados nos comentários		Comida	"Para mim, comentários sobre a comida têm de estar sempre em primeiro, porque o restaurante serve primeiro a comida" (E3)
				"A qualidade dos produtos e a comida, é sempre o feedback que damos mais importância" (E4)
				"A comida é o ponto mais forte, porque eu sei o que eu tenho na cozinha" (E7)
				"Claro que o que valorizamos mais é qualidade da comida" (E8)
				"A comida, que é o mais apetecível de saber se está bom ou não" (E1)
				"Nós fazemos questão de comprar os melhores produtos, por isso comentários sobre a comida e a cozinha são relevantes para nós" (E9)
			Serviço	"e o serviço aqui dos funcionários também é muito importante" (E1)
				"Também dou alguma importância às críticas relacionadas com o serviço" (E7)
				"comentários sobre o nosso serviço" (E8)
				"Também valorizamos as classificações e comentários do nosso serviço, nós não andamos aqui com muita etiqueta, mas convém que os funcionários tenham alguma presença e simpatia" (E9)
			Valorizam todos os aspetos na mesma dimensão	"Para mim tem de ser um bocadinho de cada coisa, tudo tem importância, se nós tivermos uma cozinha boa e um serviço mau, não resulta, tem de haver um equilíbrio" (E2)
				"É tudo" (E9)

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Análise do conteúdo dos comentários sobre os restaurantes em <i>social media</i>	Aspetos mais valorizados nos comentários		Comentários negativos ligados à insatisfação dos clientes	"Também damos importância, quando comentam a dizer algo que não foi resolvido, por exemplo, alguma coisa que foi para a mesa e não estava boa e o empregado não resolveu ou nem sequer foi à cozinha" (E4)
				"Na minha ótica, tenho mais em consideração os comentários de insatisfação, para mim são os mais importantes, desde o serviço à cozinha" (E6)
			Comentários diretos e objetivos	"Eu valorizo muito aquelas críticas que dizem tudo o que gostaram e o que não gostaram, porque assim uma pessoa percebe aquilo que eles querem" (E3)
			Fundamentação do comentário	"O que eu tenho mais em consideração é como a crítica é feita, se é bem fundamentada e que eu veja que a pessoa que está a escrever aquilo, sabe do que está a falar" (E5)
	Aspetos desvalorizados nos comentários		Indiferença perante os comentários relacionados com o preço	"Quando recebo comentários relacionados com o preço, não dou importância nenhuma, aliás não ligo mesmo, porque eu sei a que preço compro os meus produtos" (E3)
				"É assim, o nosso produto do mar é mais caro, por isso há alguns comentários que falam em relação ao preço do peixe, mas eu não ligo" (E9)
			Sentimento de injustiça perante os comentários relacionados com o preço	"eu acho injusto comentarem o preço de um restaurante, porque cada um vai onde quer, podem consultar a ementa anteriormente, ninguém é obrigado a vir aqui, por isso acho injusto haver esse tipo de comentários" (E2)
	Diferença na atribuição de importância aos comentários produzidos em distintas plataformas digitais	Comentários no Tripadvisor	Comentários no Tripadvisor encarados com mais formalidade	"É um bocadinho diferente, os comentários no Tripadvisor são mais formais, é como se fosse um livro de reclamações ou de críticas online e nós encaramos isso com mais formalidade" (E4)

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Análise do conteúdo dos comentários sobre os restaurantes em <i>social media</i>	Diferença na atribuição de importância aos comentários produzidos em distintas plataformas digitais	Comentários no Google My Business	Comentários no Google My Business reconhecidos com maior valor	“Quando leio os comentários, dou mais importância aos do Google, pois tem uma grande vantagem em relação às outras plataformas, que é o facto da pessoa ir comentar enquanto está a comer ou quando saiu do restaurante, e o que é escrito pela pessoa é precisamente o que ela está a pensar naquele momento” (E6)
		Comentários nas plataformas digitais em geral	Não se verificam diferenças na importância dos comentários em função das plataformas	"Não dou mais importância aos comentários da plataforma X ou Y, é exatamente igual" (E3)
				"Não, eu acho que todos os comentários são importantes, independentemente da plataforma" (E2)
				"eu dou importância ao comentário em si e não à plataforma onde ele foi escrito. O que interessa é a opinião do cliente e não a página onde está o comentário" (E7)
				"Para nós não há qualquer diferença, é exatamente igual, a plataforma não interessa nada, a única coisa que muda é a forma como somos avaliados e classificados" (E8)
"Não existe diferença nenhuma, para mim é só mais um comentário, só mais uma opinião" (E9)				
Alterações no conteúdo dos comentários, em consequência da Pandemia Covid-19	Alterações dos assuntos produzidos nos comentários no pós confinamento		Comentários sobre o cumprimento das normas da DGS	"desde que a pandemia começou, só temos dois comentários e os dois são de 4 estrelas e referem que as normas estão a ser respeitadas" (E4)
				"só recebemos um ou dois a elogiarem-nos pelo facto de termos os cuidados todos, nomeadamente o cuidado com distanciamento das mesas" (E5)
			Comentários de maior proximidade relacional	"Eu notei que os comentários depois da quarentena, principalmente nas redes sociais, começaram a ser de mais proximidade, diziam ‘estou contigo Joel, vamos lutar’, eram sem dúvida mais próximos, mais fortes e mais solidários" (E7)

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>	
Alterações no conteúdo dos comentários, em consequência da Pandemia Covid-19	Ausência de comentários nas plataformas digitais no pós-confinamento		Geral	“Ainda é muito cedo para verificar alterações no tipo de comentários, aliás nem temos nenhum comentário após a pandemia” (E2)	
				"após a pandemia ainda não tivemos comentários nenhuns" (E3)	
				“Não houve comentários após a pandemia, zero” (E6)	
				"É muito cedo para verificar alterações nos comentários, pois só estamos abertos há um mês e ainda não houve qualquer tipo de comentário" (E8)	
				"Não, após a pandemia, ainda não houve comentários no Facebook" (E9)	
Resposta e reações às <i>reviews online</i>	Frequência de resposta às <i>reviews online</i>		Nunca	"Nunca respondo" (E1)	
				"não, nunca respondo" (E7)	
				"Não costumo responder aos comentários" (E9)	
			Rara	"Raramente respondo" (E5)	
				Elevada	"tentamos responder o máximo possível" (E8)
					"Nós não somos como aquelas pessoas que só vão lá responder aos comentários negativos, nós respondemos a toda a gente" (E2)
	Alteração de comportamentos face à resposta às <i>reviews online</i>	Deixou de responder a todos os comentários	Responde apenas aos comentários negativos	"respondo sempre a todas as pessoas" (E6)	
				"Antigamente, nós respondíamos a tudo, mas agora deixámos de responder a todos os comentários" (E4)	
				"Neste momento, o que eu faço é responder aos comentários negativos" (E4)	
	Reações aos comentários			"Vou ser honesto, eu só respondo às críticas negativas" (E3)	
Resposta em tom de agradecimento				"Nós respondemos sempre da mesma forma, ou seja, obrigado, mesmo que seja um comentário negativo" (E2)	

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>	
Resposta e reações às <i>reviews online</i>	Reações aos comentários		Resposta em tom de agradecimento	"Nos casos positivos, é só agradecer e pedir que voltem" (E4)	
			Apenas reage com "gosto" no comentário	"Agradeço o comentário a todos os clientes" (E6)	
			Quando recebem uma crítica negativa reagem com um pedido de desculpa	"basicamente só meto gosto" (E1)	
				"eu acabo sempre por pedir desculpa" (E3)	
			Responde com respostas previamente produzidas	"tentamos perceber e pedimos desculpa" (E8)	
Motivos para a monitorização e resposta aos comentários	Motivos para não responder a alguns comentários		Face à quantidade de clientes fidelizados, deixou de ser importante responder a todos os comentários	"se responder aos positivos é só <i>copy paste</i> das outras respostas" (E4)	
				"Nós achamos que nos 3 primeiros anos, naquela fase em que estamos a construir a casa, é mais importante responder aos comentários do que agora, não desvalorizando os clientes de agora como é obvio" (E4)	
	Motivos para não responder aos comentários			Recusa-se a responder a todos os comentários	"quando estávamos a lutar pela casa, porque havia dias no inverno em que fazíamos 50€ de caixa, queríamos ganhar clientes fiéis, então respondíamos a todos os comentários " (E4)
					"Não respondo, porque se responder a uns tenho de responder a outros, então não respondo a nenhum comentário" (E5)
					"O que eu acho é que se responder só aos positivos e não aos negativos, as pessoas vão começar logo a dizer que respondo a uns e não respondo a outros e por isso não respondo a ninguém" (E7)
					Receio em produzir respostas injustas

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>	
Motivos para a monitorização e resposta aos comentários	Motivos para não responder aos comentários		Dificuldades em gerir atritos decorrentes dos comentários	"A razão pelo qual eu não respondo aos comentários, é que se respondesse tudo o que me apetecesse, iria ser desagradável" (E9)	
				"não se pode dar muitas confianças aos comentários porque depois pode dar para o torto" (E1)	
	Motivos para responder aos comentários negativos			Presença de comentários considerados injustos	"admito que a maioria das vezes só respondo aos comentários negativos, principalmente quando me salta a tampa e acho que o que foi escrito foi de tal maneira injusto" (E5)
					"se for ver o Tripadvisor, só tem duas respostas minhas e foi porque me achei tão afrontada" (E5)
					"Respondemos mais aos negativos pois é muito injusto para nós" (E8)
					"Existem comentários tão maldosos e injustos que fazem com que me sinta obrigado a prestar declarações publicamente" (E3)
					"antes da pandemia, respondi a um (comentário), pois aquilo que o senhor disse foi tão patético e injusto, que me senti na obrigação de responder" (E9)
				Para esclarecer publicamente eventuais situações de desagrado	"é importante responder aos comentários negativos porque é a nossa única defesa" (E4)
	Para a resolução de conflitos	"Temos sempre maior cuidado em responder aos comentários negativos, para tentar compreender o que realmente aconteceu" (E8)			
	Motivos para monitorizar as <i>reviews online</i>			Para conhecer o <i>feedback</i> dos clientes	"Para saber o <i>feedback</i> dos clientes" (E1)
"No fundo queremos saber o que é que os clientes pensam de nós" (E2)					

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Motivos para a monitorização e resposta aos comentários	Motivos para monitorizar as <i>reviews online</i>		Para conhecer o <i>feedback</i> dos clientes	"É bom saber o que é que o pessoal acha do teu serviço" (E3); "Tu podes achar que é uma coisa maravilhosa, mas o que interessa é a opinião do cliente" (E3)
				"Também gosto de saber se há algum prato que os clientes gostaram mais ou aquilo que não gostaram em determinado prato" (E3)
				"para ver o que as pessoas dizem nas nossas costas" (E5)
			Curiosidade	"É mais pela curiosidade. Há coisas que por vezes escrevem, que não são reais e começamos a pensar quem será aquela pessoa. Ou seja, é mais pela curiosidade de saber quem é" (E7)
				"curiosidade de saber quem escreve os comentários" (E9)
				"É só pela curiosidade" (E5)
			Defesa	"monitorizar ou responder aos comentários é a única forma que temos para nos defendermos de algum litígio" (E4)
Preocupação com a valência dos comentários	"Eu ambiciono que digam sempre bem, e pronto é um bocado por aí, vou lá pesquisar se os comentários são positivos ou nem por isso" (E2)			
	"(saber) se os comentários são positivos ou não" (E1)			
Finalidades da informação recolhida das <i>reviews online</i>	Utilização da informação monitorizada		Gestão e resolução de insatisfações	"quando há uma crítica menos positiva tentamos sempre corrigir" (E2)
				"naquelas críticas realmente negativas, que não são muitas, tentamos corrigir e que não volte a acontecer" (E1)
				"No meu ponto de vista, os comentários servem, acima de tudo, para conseguirmos solucionar problemas" (E6)
				"quando leio um comentário, percebo mais ou menos o que se passa e vejo se ainda vamos a tempo de resolver algum problema, se for o caso" (E6)

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Finalidades da informação recolhida das <i>reviews online</i>	Utilização da informação monitorizada		Aumento do cuidado relativamente à confeção dos pratos	"Também tivemos uma situação, em que uma senhora comentou no Tripadvisor que comeu uma açorda de camarão, que não tinha camarão. Nós pensámos que poderia ser verdade como não ser, mas fez-nos ficar mais atentos" (E2)
			Validação do comentário apenas quando o mesmo se repete	"Quando vários comentários se focam na mesma coisa, tento ficar mais atenta" (E5)
Utilização das <i>reviews online</i> nas decisões de gestão operacional dos gerentes	Impacto das <i>reviews online</i> nas decisões de gestão operacional		Impacto inexistente	"Na minha opinião, os comentários não influenciam nada na gestão do restaurante" (E1)
				"As opiniões partilhadas nas redes sociais ou em plataformas como o Tripadvisor não têm qualquer influência no meu restaurante" (E5)
				"Agora sou sincera, não vou mudar a minha forma de gerir só porque A, B ou C comentaram que não gostaram da comida, do ambiente e, muito menos do preço" (E5)
				"os comentários, nem me aquecem, nem me arrefecem" (E9)
				"Tenho consciência que os comentários deveriam ter impacto, mas acabam por não ter" (E8)
				"É assim, garantidamente que têm algum impacto, porque há pessoas que só vão aos restaurantes através dessas plataformas, mas para mim não tem impacto nenhum" (E9)
				Se abrisse o restaurante hoje, se calhar os comentários até tinham impacto nas minhas decisões porque precisava de construir a minha carteira de clientes, no entanto, neste momento não influenciam nada visto que os meus clientes já estão praticamente todos fidelizados com a casa" (E7)

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>	
Utilização das <i>reviews online</i> nas decisões de gestão operacional dos gerentes	Impacto das <i>reviews online</i> nas decisões de gestão operacional		Reconhecimento da importância dos comentários para a boa gestão dos restaurantes	"Os comentários têm mesmo muito impacto" (E4)	
				"Chegamos a um patamar em que não podemos pensar que o restaurante é top, temos de estar sempre a melhorar e os comentários online são um grande incentivo" (E3)	
				"Todas as críticas publicadas nas redes sociais ou nas outras plataformas são importantes, principalmente quando são construtivas porque ajudam a melhorar a nossa forma de gerir o restaurante" (E3)	
				"Os comentários têm impacto na nossa gestão, dado que permitem identificar problemas que de outra forma não seriam percecionados" (E6)	
	Alterações observadas nos restaurantes resultantes da monitorização dos comentários	Carta de vinhos		Alteração do vinho da casa	"Estou a recordar-me de um comentário, que não sei se foi no Tripadvisor ou no Facebook, em que houve um cliente que falou do nosso vinho da casa ser uma garrafa sem rótulo e nós acabámos por alterar para um vinho de marca" (E2)
					Modificações na carta de vinhos
		Ementa		Diminuição do número de pratos da carta	"nós já retirámos pratos da carta por causa do Tripadvisor" (E4)
					"Mudámos vários pratos, tirámos sobremesas da carta" (E4)
		Louça		Reforço da limpeza da louça que vai para a mesa do cliente	"Fizemos só uma alteração, e foi através de um comentário do Facebook. Nós fazemos a comida toda na hora, e assim que sai do lume vai logo para mesa. Neste sentido, houve um senhor que comentou que estava muito bom, mas que devia estar limpo, então depois desse comentário, começámos a ter o cuidado de limpar sempre os tachos, antes de irem para a mesa" (E9)

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Utilização das <i>reviews online</i> nas decisões de gestão operacional dos gerentes	Alterações observadas nos restaurantes resultantes da monitorização dos comentários	Louça	Substituição do tipo de prato	"já tive uma situação relacionada com o tipo de prato, em que o cliente tinha razão e conseguimos alterar. A comida era empratada num prato de barro e mudámos para um prato de loiça. Após essa mudança, começaram a surgir comentários e reclamações de clientes a dizerem que a comida sabia melhor no outro prato e então acabei por alterar novamente e voltei ao antigamente" (E7)
		Instalações	Alterações nos equipamentos imobiliários	"até trocámos as cadeiras" (E4)
			Alterações na decoração	"decoração mudou" (E4)
			Obras de insonorização	"Houve uma altura em que recebíamos vários comentários sobre o barulho do restaurante, então decidi fazer obras de insonorização" (E3)
		Recursos Humanos	Correções no serviço	"admito que já recebi comentários na internet a dizer que um funcionário não estava a ser simpático e, nesse dia, tive uma conversa com ele e pedi que não voltasse a acontecer" (E1)
				"já aconteceu receber comentários sobre o serviço dos funcionários e, nessa situação, tentámos falar todos para perceber o que aconteceu ali" (E5)
				"Já chamei a atenção os meus empregados em função de comentários menos positivos sobre o serviço" (E7)
				"Nunca fizemos grandes mudanças, apenas algumas correções relacionadas com o serviço" (E6)
		Despedimento de vários funcionários	"Já aconteceu despedirmos pessoas por causa dos comentários. Houve um episódio, em que uma funcionária formada em Restauração e Catering, cortou e serviu uma laranja com lagarta a um cliente, levou para trás, não comunicou com nenhum dos patrões, e eu no final acabei por cobrar a laranja sem saber o que se tinha passado e esse cliente foi comentar para o Tripadvisor" (E4)	

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Utilização das <i>reviews online</i> nas decisões de gestão operacional dos gerentes	Alterações observadas nos restaurantes resultantes da monitorização dos comentários	Preços	Reajuste do preço/dose do camarão	“Também houve alterações no tamanho da dose, por exemplo, nós tínhamos o camarão frito a 200gr a 12€ e as pessoas comentavam que era muito caro, então começámos a pôr a 500gr a 17€, o que já barato”
	Efeitos decorrentes das alterações produzidas	Efeitos positivos	Efeitos positivos dado que não surgiram mais comentários negativos	"Por exemplo no caso da mudança que fizemos da garrafa de vinho, nunca mais houve problema nenhum, nem qualquer comentário sobre esse aspeto, pelo contrário, disseram-nos que foi uma evolução positiva" (E2)
				"nós não conseguimos medir esse efeito, mas parte-se do suposto que, se não voltou a existir comentários parecidos, a ação foi positiva" (E6)
				"O efeito foi benéfico pois não houve mais comentários" (E9)
			Efeito positivo confirmado pelo regresso dos clientes que até então estavam insatisfeitos pelo ruído produzido	"Tiveram efeitos positivos, porque antes de fazer as obras, o pessoal deixou de vir por causa do barulho e, depois notaram que estava muito melhor" (E3)
		Efeito positivo	"sempre que alterávamos o menu, eliminávamos um problema" (E4)	
		Efeito positivo confirmado pelo <i>feedback</i> dos clientes	"O efeito foi positivo, pois começaram a comentar e a dizer pessoalmente que ainda bem que voltámos a alterar os pratos" (E7)	
		Ausência de efeitos	Efeito inexistente	"não senti nenhum efeito, tudo igual" (E5)
	"Por acaso não senti nenhum efeito" "Há situações que são esporádicas, e o serviço prestado não tem sempre a ver com os funcionários, às vezes é o próprio cliente que não deixa que sejamos simpáticos, por isso não senti grandes mudanças" (E1)			

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Processo de monitorização das <i>reviews online</i> de restaurantes concorrentes	Frequência de monitorização		Rara	"Nem por isso, eu não vou ver se têm críticas boas ou más" (E1)
				"Não consulto nenhuns concorrentes, nada, zero" (E7)
				"Não, raramente consulto" (E9)
				"muito raro" (E4)
			"Não consulto" (E5)	
			Baixa	"Muito pouco, mas não quer dizer que não o faça" (E2) "honestamente com pouca frequência porque não me preocupo com isso" (E2)
	Moderada	"Sim, de vez em quando consultamos, não te sei dizer ao certo, mas talvez semanalmente" (E8)		
		"Não vejo com tanta frequência como o meu" (E3)		
		"Vou ser sincero, se calhar de semana a semana, sou capaz de ver os comentários dos meus concorrentes" (E6)		
	Plataformas digitais utilizadas	Plataformas de <i>Web user reviews</i>	Tripadvisor	"quando consulto é mais no Tripadvisor" (E2)
				"Tripadvisor" (E6)
				"No Tripadvisor" (E3)
				"Normalmente vemos no Tripadvisor" (E8)
			Google My Business	"na Google" (E2)
"no Google Business" (E3)				
"na Google" (E4)				
"Google" (E6)				
"Google" (E8)				
"Google" (E8)				
Motivos relacionados com a monitorização das <i>reviews online</i> da concorrência	Motivos para consultar os comentários da concorrência		Identificar a posição no ranking de popularidade face aos restaurantes concorrentes	"para saber se estamos mais à frente ou atrás na classificação" (E2)
			Aplicação de princípios de benchmarking	"é também com os comentários que vemos nos restaurantes dos outros, que podemos aperfeiçoar aspetos no nosso" (E2)

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Subsubcategoria</b>	<b>Unidades de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Motivos relacionados com a monitorização das <i>reviews online</i> da concorrência	Motivos para consultar os comentários da concorrência		Observação das estratégias utilizadas pelos concorrentes	"vamos dando uma vista de olhos para saber o que é que eles andam a fazer" (E8)
				"gosto de ver como é que eles estão, é sempre bom ver o que é que eles andam a fazer" (E3)
			Identificar os pontos fracos da concorrência para assim os evitar	"O que nos leva a monitorizar os comentários dos outros concorrentes, é para tentarmos usar sempre o ponto fraco dos outros, como um ponto forte para nós e perceber o que é que eles estão a fazer de errado, para melhorar no nosso" (E8)
			Avaliar a credibilidade dos clientes que produziram determinada avaliação negativa	"Quando verifico algumas avaliações negativas, vou consultar as plataformas dos meus concorrentes para perceber se esses mesmos clientes também comentaram negativamente aos meus colegas" (E6)
	Motivos para não consultar os comentários da concorrência		Desconhecimento de restaurantes concorrentes	"Não consulto porque não tenho concorrentes à altura" (E5)
				"Se tivesse concorrentes ao nível do meu restaurante, se calhar andava sempre a ver" (E5)