

# “Não é só comida; é também uma experiência!”: identificando causas da codestruição de valor em restaurantes de Brasília

*“It's not just food; it's also an experience!”: identifying causes  
of value co-destruction in restaurants in Brasília*

*“¡No es sólo comida; también es una experiencia!”: identificando las  
causas de la codestrucción de valor en los restaurantes de Brasilia*

## Autoria

**Daniel Alves Oliveira**

 Universidade de Brasília (UnB)  
 daniel.alves.oliver@gmail.com  
 <https://orcid.org/0000-0002-4550-3627>

**Josivania Silva Farias**

 Universidade de Brasília (UnB)  
 josivania@unb.br  
 <https://orcid.org/0000-0002-1421-3280>

**Renato Calhau Codá**

 Universidade de Brasília (UnB)  
 renato\_calhau@hotmail.com  
 <https://orcid.org/0000-0002-9051-6697>

## RESUMO

**Objetivo:** Analisar as causas da codestruição de valor (CDV) em restaurantes de Brasília a partir de avaliações online de clientes, que evidenciam experiências de serviço negativas. **Metodologia/abordagem:** Foram extraídas 1.000 avaliações online de clientes publicadas no Google Maps, referentes a 20 restaurantes estabelecidos em Brasília. A análise dos dados foi realizada com o auxílio do software IRAMUTEQ. **Originalidade/relevância:** O estudo contribui para o desenvolvimento da literatura de marketing de serviços, em particular, da abordagem da codestruição de valor no Brasil e na América Latina, que ainda exploram incipientemente o construto CDV. **Principais resultados:** A pesquisa evidencia 10 motivos que podem levar à codestruição de valor nos restaurantes investigados e que a maioria dos motivos está relacionada com o desalinhamento entre recursos operant, isto é, aspectos intangíveis do atendimento. **Contribuições Teóricas:** O estudo identifica dez fatores que levam à CDV em restaurantes, incluindo falhas no serviço, falta de informação, marketing incoerente, expectativas exageradas, comportamento inadequado de funcionários e clientes, erros, atrasos, falhas empresariais e rigidez contextual. A maioria das queixas está ligada a aspectos subjetivos do atendimento, destacando uma abordagem pouco explorada na literatura de marketing de serviços, especialmente no Brasil e América Latina. **Contribuições para a gestão:** As implicações práticas deste estudo apontam que o atendimento é um dos pontos mais importantes para uma experiência de serviço positiva, por isso, a performance dos empregados de linha de frente é crucial para os restaurantes.

**Palavras-chave:** Codestruição de valor. Restaurante. Serviços. Experiência. Marketing de Serviços.

## ABSTRACT

**Goal:** Analyze the causes of value co-destruction (VCD) in restaurants in Brasília based on online customer reviews, which highlight negative service experiences. **Methodology/approach:** 1,000 online customer reviews published on Google Maps were extracted, referring to 20 restaurants established in Brasília. Data analysis was performed with the aid of IRAMUTEQ software. **Originality/relevance:** The study contributes to developing services marketing literature, particularly the value co-destruction approach in Brazil and Latin America, which are still incipiently exploring the VCD construct. **Main findings:** The research highlights 10 reasons that can lead to the value co-destruction (VCD) in the restaurants investigated, and most of the reasons are related to the misalignment between operational resources, that is, intangible aspects of service. **Theoretical contributions:** The study identifies ten factors that lead to VCD in restaurants, including service failures, lack of information, inconsistent marketing, exaggerated expectations, inappropriate behavior by employees and customers, errors, delays, business failures, and contextual rigidity. Most complaints are linked to subjective aspects of service, highlighting an approach that is underexplored in service marketing literature, particularly in Brazil and Latin America. **Management contributions:** The practical implications of this study indicate that service is one of the most critical points for a positive service experience; therefore, the performance of front-line employees is crucial for restaurants.

**Keywords:** Value co-destruction. Restaurant. Services. Experience. Services Marketing.

## RESUMEM

**Objetivo:** Analizar las causas de la codestrucción de valor (CDV) en restaurantes de Brasilia a partir de opiniones de clientes online, que resaltan experiencias negativas de servicio. **Metodología/enfoque:** Se extrajeron 1.000 opiniones de clientes online publicadas en Google Maps, referidas a 20 restaurantes establecidos en Brasilia. El análisis de los datos se realizó con la ayuda del software IRAMUTEQ. **Originalidad/valor:** El estudio contribuye al desarrollo de la literatura sobre marketing de servicios, en particular, el enfoque de codestrucción de valor en Brasil y América Latina, que todavía están explorando incipientemente el constructo CDV. **Principales resultados:** La investigación destaca 10 razones que pueden llevar a la codestrucción de valor en los restaurantes investigados y la mayoría de las razones están relacionadas con el desajuste entre los recursos operant, es decir, aspectos intangibles del servicio. **Contribuciones teóricas:** El estudio identifica diez factores que llevan a la CDV en restaurantes, como fallas en el servicio, falta de información, marketing inconsistente, expectativas exageradas, comportamiento inapropiado, errores, retrasos, fallas empresariales y rigidez contextual. La mayoría de las quejas se relacionan con aspectos subjetivos del servicio, destacando un enfoque poco explorado en la literatura de marketing de servicios en Brasil y América Latina. **Contribución a la gestión:** Las implicaciones prácticas de este estudio indican que el servicio es uno de los puntos más importantes para una experiencia de servicio positiva, en consecuencia, el desempeño de los empleados de primera línea es crucial para los restaurantes.

**Palabras clave:** Codestrucción de valor. Restaurante. Servicios. Experiencia. Marketing de Servicios.

## INTRODUÇÃO

O serviço de alimentação (food service) é um segmento do setor de alimentos e bebidas composto por empresas de serviços de alimentação fora do lar, tais como bares, restaurantes, padarias e lanchonetes (Rocha & Viegas, 2023). Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA, 2021), o segmento estava em ascensão nos 10 anos que precederam a pandemia de Covid-19 (2009 a 2019), período em que a alimentação fora do lar cresceu 184,2% (ABIA, 2021). A Pesquisa de Orçamentos Familiares referente aos anos 2017-2018 (IBGE, 2019) mostrou que o segmento foi responsável por 32,8% das despesas com alimentação dos brasileiros.

A crise sanitária causada pelo SARS-CoV-2 causou impactos sociais e econômicos em escala global. À medida que foram adotadas medidas para conter o avanço da Covid-19, diversas empresas fecharam as portas, reduziram custos e utilizaram novas ferramentas visando sobreviver. O setor de alimentos e bebidas, mais especificamente, o segmento de alimentação fora do lar, que sofreu com o lockdown, reduziu seu faturamento de 33% para 24,4% (ABIA, 2021).

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

O advento da Web 2.0 permitiu que os consumidores compartilhassem suas experiências de serviços, positivas ou negativas, em fóruns públicos da internet, originando o chamado boca-a-boca eletrônico (e-WoM), uma importante fonte de informações e recomendações sobre produtos e serviços, servindo de apoio à tomada de decisão dos potenciais clientes (Yan et al., 2015). As avaliações online normalmente são realizadas de forma voluntária e espontânea, sendo consideradas pelas pessoas como mais confiáveis do que as informações fornecidas pelas próprias empresas, pois refletem impressões e sentimentos de clientes reais (Guo et al., 2017). Portanto, essas avaliações implicam diretamente no desempenho, atração e retenção de novos clientes.

A experiência do consumidor é fator fundamental de vantagem competitiva no setor de restaurantes, podendo gerar resultados como satisfação e lealdade (Mathayomchan & Taecharungroj, 2020). Entretanto, nem sempre as interações entre empresa e cliente proporcionarão resultados positivos e cocriação de valor (Vargo & Lusch, 2004). Em alguns casos, os encontros de serviços resultarão em codestruição de valor (CDV) (Plé & Chumpitaz-Cáceres, 2010), em que pelo menos uma das partes envolvidas experimentará a perda de bem-estar na interação.

Experiências de serviço negativas são comuns em restaurantes devido ao contato direto entre prestador de serviço e cliente (Yurt & Sağır, 2023). Contudo, a maioria dos estudos examinam os motivos que levam à

CDV na indústria hoteleira e não especificamente em restaurantes, conforme consulta realizada nas bases de dados científicas Web Of Science e Scopus. Dessa forma, diante de um setor competitivo e dinâmico, verifica-se a necessidade de estudar a CDV em restaurantes, visando mitigar a ocorrência de encontros de serviço negativos e melhorar a prestação desses serviços. A partir deste objeto, formulou-se a pergunta: Quais são as causas e possíveis soluções para os processos que resultam em CDV em restaurantes?

Definiu-se como objetivo central: analisar as causas da codestruição de valor (CDV) em restaurantes de Brasília a partir de avaliações online de clientes, que evidenciam experiências de serviço negativas.

Este estudo ancora-se na Lógica Dominante de Serviços (LDS) e contribui para o desenvolvimento do entendimento sobre a Formação Interativa de Valor (FIV) e, mais especificamente, sobre a codestruição de valor, considerando que o tema não foi trabalhado exaustivamente quando comparado com a cocriação de valor. Essa discrepância é chamada de “miopia de cocriação” (Plé, 2016, p. 154). A maior parte das pesquisas na temática foi realizada na Europa, com poucos trabalhos no Brasil e na América Latina. Vale ressaltar também que a CDV foi introduzida na literatura em 2010 (Plé & Chumpitaz-Cáceres, 2010) e a FIV conceituada em 2011 (Echeverri & Skålén, 2011), evidenciando uma literatura ainda incipiente, que necessita ser desenvolvida em diversos contextos, por exemplo, em restaurantes. Nesse sentido, este trabalho fornece importantes *insights* para gestores que buscam proporcionar experiências de serviços memoráveis aos seus clientes.

## ■ REVISÃO TEÓRICA

Esta seção foi estruturada em quatro subseções. Primeiramente, apresenta-se a lógica dominante do serviço, como ela diferencia-se da visão tradicional e os principais conceitos e axiomas atrelados ao modelo. A segunda subseção aborda a Formação Interativa de Valor que reúne tanto a cocriação quanto a codestruição de valor. Em seguida, aprofunda-se na literatura sobre codestruição de valor. Por fim, a última subseção trata da experiência de serviços em restaurantes.

### Lógica Dominante do Serviço

A visão tradicional do marketing, conhecida como lógica dominante centrada em bens (*G-D logic*), resulta da ideia de valor em troca (Vargo & Lusch, 2004). Nesse modelo, as empresas e os consumidores exerciam papéis distintos e eram responsáveis pela criação de valor por meio da produção de bens, enquanto os consumidores apenas consumiam o valor criado no interior das empresas (Vargo, Maglio & Akaka, 2008). Portanto, os consumidores não estavam envolvidos no processo de criação de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

A lógica dominante centrada em serviços (*S-D logic*) surge como alternativa ao modelo tradicional e é baseada no valor em uso (Vargo & Lusch, 2008), uma vez que “não há valor até que uma oferta seja usada - experiência e percepção são essenciais para a determinação de valor” (Vargo & Lusch, 2006, p. 44). A “empresa só pode fazer propostas de valor” (Vargo &

Lusch, 2004, p. 7), isto é, o valor é produzido coletivamente, mas subjetivamente determinado pelo consumidor, contrapondo a ideia de que ele era apenas embutido na produção (Vargo & Lusch, 2004). Portanto, pressupõe-se que se cria valor quando o cliente, ao usar um serviço, se senta melhor do que antes da experiência (Grönroos, 2008). Nesse sentido, os antecedentes da cocriação de valor (CCV) mais estudados pela literatura no contexto do turismo e hospitalidade foram interação, engajamento e inovação em serviços (Ribeiro et al., 2023).

Serviço pode ser definido como “a aplicação de competências especializadas (recurso operant - conhecimentos e habilidades) por meio de ações, processos e desempenhos em benefício próprio ou de outra entidade” (Vargo & Lusch, 2008, p. 26). Entende-se como recursos operant aqueles que atuam sobre outros recursos, e esses recursos que a *S-D logic* enfatiza. Já a *G-D logic* concentra-se nos chamados recursos *operand*, que são concretos e tangíveis (Vargo & Lusch, 2004).

Após um pouco mais de uma década, os autores Vargo e Lusch (2016) estabeleceram cinco axiomas da *SD-Logic*. O axioma 1 determina que é por meio do serviço que todas as trocas acontecem. Logo, os bens tangíveis são como meros aparelhos utilizados para a prestação de serviços e aplicação de recursos (Vargo et al., 2006). Vargo, Maglio e Akaka (2008) exemplificam que um carro não teria valor se ninguém soubesse dirigir; ou se não houvesse serviços de manutenção. O axioma 2 propõe que o valor é cocriado por vários atores, tratando-se de um processo multiator, possuindo diversas fontes de integração de recursos (Vargo & Lusch, 2016). Assim, o processo de criação de valor envolve vários outros stakeholders, além da relação empresa-cliente.

O axioma 3 permite compreender a cocriação de valor na visão de sistemas de serviços, em que todos os atores são considerados integradores de recursos, sem diferenciar aqueles que produzem daqueles que consomem, uma vez que ambos contribuem para a melhora de seu próprio bem-estar e dos outros (Vargo, Maglio & Akaka, 2008). Já o axioma 4 define que o valor é determinado pelo beneficiário, geralmente identificado como cliente ou consumidor. Por fim, o axioma 5 introduz um novo avanço da lógica dominante do serviço ao incluir as instituições - descritas como as regras do jogo. Diante dessa ideia, instituições e arranjos institucionais permitem e restringem a criação de valor (Vargo & Lusch, 2016).

## Formação Interativa de Valor

A Formação Interativa de Valor (FIV) consiste no processo de interação entre fornecedores e clientes, que resulta em cocriação de valor (quando as práticas são congruentes) e em codestruição de valor (no caso de práticas incongruentes) (Echeverri & Skålén, 2011). Da mesma forma que o valor pode ser criado colaborativamente, ele também pode ser destruído conjuntamente pelas empresas e consumidores. Após uma década, Echeverri e Skålén (2021) desenvolveram uma estrutura de síntese da FIV, que une a abordagem prática com a abordagem de sistemas de recursos, propondo, assim, o espaço de FIV, definido como “uma esfera bidimensional na qual dois ou mais atores interagem com base em práticas e recursos para cocriar ou codestruir valor” (p. 242). Assim, o alinhamento e o desalinhamento de práticas estão relacionados com CCV e CDV, respectivamente. A estrutura sugere que a FIV é habilitada e restringida por recursos.

Zhang et al. (2018) estudaram os processos de CCV e CDV induzidos pelo engajamento do cliente em canais online, verificando que a CCV acontece quando clientes ficam satisfeitos com o serviço, se sentem valorizados pela empresa e percebem a qualidade do serviço do funcionário (empatia, disponibilidade, receptividade e educação). Por outro lado, para Zhang et al. (2018) o desejo de vingança do cliente após uma experiência de serviço negativa gera CDV na medida em que a reputação da empresa é afetada. A falta de *soft skills* (habilidades comportamentais – recursos operant) dos empregados pode diminuir a retenção de clientes, devido a comportamentos rudes e falta de empatia do funcionário.

## Codestruição de Valor

Plé & Chumpitaz-Cáceres (2010) introduziram o conceito de codestruição de valor (CDV) que se trata do processo de interação entre sistemas de serviço que promove o declínio em pelo menos um dos sistemas de bem-estar. Essa redução do bem-estar é resultado do uso indevido de recursos de um ou outro sistema, ou de ambos, cuja natureza pode ser tanto acidental quanto intencional (Plé & Chumpitaz-Cáceres, 2010). Além disso, o desalinhamento das expectativas dos atores gera a codestruição de valor.

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

Järvi, Kähkönen e Torvinen (2018) estudaram a CDV em sete organizações pertencentes ao setor público e ao privado, levando às seguintes causas da CDV: ausência de informação, nível insuficiente de confiança, erros, incapacidade de servir e mudar, falta de expectativas claras, mau comportamento do cliente e culpabilização.

Laud et al. (2019) apresentam 10 manifestações de desalinhamento de recursos que podem gerar a CDV: 1) Falta/indisponibilidade de recursos; 2) Acesso bloqueado/restrição deliberada de recursos; 3) Falta de vontade em integrar recursos; 4) Incompreensão de como integrar os recursos; 5) Falta de acordo sobre a melhor forma de integrar recursos; 6) Integração enganosa de recursos; 7) Negligência, falta de atenção deliberada ou descuido na integração de recursos; 8) Incapacidade/desqualificação de pelo menos um ator para integrar recursos; 9) Integração excessiva de recursos; e 10) Integração coercitiva de recursos.

A CDV também é estudada na indústria do turismo e hospitalidade. Järvi et al. (2020) utilizou como base a Teoria do Script para analisar como a CDV surge no setor hoteleiro, assinalando que tanto o provedor de serviço quanto o cliente possuem um *script* cognitivo que indica quais papéis cada um dos atores deve desempenhar. Se pelo menos um dos atores não segue o *script*, gera-se a CDV. O estudo apresentou seis antecedentes da CDV na

hotelaria: 1) Incapacidade de fornecer um serviço; 2) Rigidez contextual; 3) Comunicação de marketing incoerente; 4) Expectativas excessivas; 5) Comunicação insuficiente; e 6) Comportamento inapropriado. Os três primeiros se referem ao provedor de serviços, enquanto os três últimos aos clientes.

Farias e Díez-Vial (2022) analisaram os motivos que levam à CDV na hotelaria espanhola a partir de comentários de clientes na plataforma Booking.com e nas informações coletadas a partir de entrevistas com gestores. Os achados da pesquisa indicam que as queixas dos hóspedes estão relacionadas ao desalinhamento de recursos, problemas geralmente simples de serem resolvidos, uma vez que se referem à estrutura física e ao nível de serviço oferecido. Já os gestores dão ênfase em problemas complexos e subjetivos, quando, na prática, as insatisfações decorrem de fatores básicos e objetivos.

## Experiência de Serviços em Restaurantes

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

De acordo com Mathayomchan e Taecharungroj (2020), há quatro principais atributos de restaurantes: 1) comida; 2) serviço: confiabilidade, garantia, empatia e capacidade de resposta; 3) atmosfera: ambiente físico, design; e 4) valor: valor percebido em comparação com o preço pago pela refeição. Rossi et al. (2012), definem as variáveis que influenciam a percepção de valor dos consumidores de restaurantes: preço, ambiente, atendimento, comida e limpeza. Nesse sentido, a experiência do consumidor em um restaurante dependerá de vários aspectos sensoriais, tais como: talheres apropriados para o tipo de comida; decoração e iluminação confortável; pratos servidos de maneira adequada, entre outros (Lucian et al., 2008).

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

## ■ PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo de múltiplos casos é exploratório-descritivo e possui abordagem qualitativa. Os dados foram extraídos de fóruns públicos da internet, com o apoio da ferramenta de Web Scraping denominada Outscraper.com. Após a coleta, foi realizada a análise textual com o software IRAMUTEQ (<http://www.iramuteq.org/>) e, depois, a análise à luz da literatura.

### Caracterização da amostra

O lócus desta pesquisa correspondeu a 20 restaurantes localizados em Brasília-DF, Brasil, com pontuações iguais ou superiores a 4 estrelas, considerando-se informações cadastradas no Google Maps. Segundo uma análise da Associação Nacional dos Restaurantes (ANR, 2024), a receita dos serviços de Alimentação oferecidos principalmente por restaurantes e bares cresceu 7,0% no Brasil em fevereiro de 2024, em termos reais, ou seja, já descontada a inflação. O Distrito Federal (DF) destacou-se entre as regiões com os maiores crescimentos, registrando um aumento de 10% nas receitas em fevereiro de 2024.

Todos oferecem o serviço à la carte (escolha a partir do cardápio) e o delivery (entrega no domicílio). Os estabelecimentos investigados cobram um preço considerado “caro”, representado por três cifrões (\$\$\$), cujo ticket médio por pessoa varia de R\$190,00 a R\$240,00. Isso foi observado para que pudessem ser estudados restaurantes de portes semelhantes. Quanto à localização, os estabelecimentos estão situados nos bairros Asas Sul e Norte, bem como nas regiões Lago Sul e Norte, localização privilegiada com vista para o Lago Paranoá.

### Procedimentos de coleta de dados

Para alcançar o objetivo de identificar as causas da CDV sob a perspectiva dos clientes dos restaurantes, foi extraída do Google Maps uma amostra de N=1.000 avaliações/comentários negativos de clientes que utilizaram os serviços dos restaurantes, sendo 50 comentários por estabelecimento. Como critério de seleção, foram adotadas as avaliações entre 1 e 3 estrelas, postadas entre os anos de 2018 e 2022, dando prioridade àquelas de menor pontuação e que fossem mais recentes. Quanto às preocupações éticas com a pesquisa, foi mantido o sigilo dos nomes dos restaurantes, sendo numerados de 1 a 20 para preservar identidades.

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

## Análise de dados

Primeiramente, foi realizada uma leitura flutuante dos dados coletados por meio da *Web Scraping*, que faz a varredura de links internos e conteúdo de sites, uma atividade normalmente realizada por bots programados (Bolbol & Barhoom, 2021) no software R. Esses documentos foram devidamente organizados e selecionados para a análise.

Em seguida, iniciou-se o processo de tratamento e codificação dos dados brutos, na qual utilizou-se o software IRAMUTEQ, versão 0.7 (Camargo & Justo, 2013). Como resultados, o IRAMUTEQ gerou a classificação hierárquica descendente (CHD), que será detalhada na seção de resultados e discussão. A ferramenta utiliza o teste qui-quadrado ( $\chi^2$ ) para a realização das análises, sendo necessário possuir valor superior a 3,84 e  $p < 0,05$  de significância (Salviati, 2017). O índice de retenção foi de 82,89% (segmentos classificados), indicando um bom índice de aproveitamento dos dados brutos e compatível com o recomendado pelos manuais, que preveem um nível de retenção mínimo de 75% do total de STs (Camargo & Justo, 2013).

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

O dendograma representa graficamente as classes lexicais, descrevendo o caminho e as partições realizadas no *corpus* até a formação definitiva das classes. A análise feita pela CHD resultou em 6 classes distintas, conforme mostra a Figura 1. Para cada uma das classes formadas, foi atribuído um nome que melhor a representasse, de acordo com palavras e expressões nela presente. Nota-se que as classes formadas estão intimamente ligadas aos atributos dos restaurantes já mencionados pela literatura (Mathayomchan & Taecharungroj, 2020).

Por fim, a última etapa consistiu no tratamento dos resultados, inferência e interpretação, na qual os outputs gerados pelo software foram tratados e interpretados observando-se a literatura sobre CDV e identificando-se desalinhamentos de recursos (Vargo, Maglio & Akaka, 2008), bem como analisar a ocorrência de causas da CDV de valor já listados pela literatura (Vafeas et al., 2016; Zhang et al., 2018; Järvi et al., 2018; Laud et al., 2019; Järvi et al., 2020) e, também, descobrir novas causas. Além disso, os resultados foram assimilados e utilizados para propor possíveis soluções para minimizar a ocorrência da CDV em restaurantes.

## ■ RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção é organizada em duas partes. Primeiramente são mostradas as análises textuais realizadas com o IRAMUTEQ a partir do corpus textual composto por 1.000 comentários de clientes que tiveram uma experiência de serviço negativa nos restaurantes investigados e, paralelamente, faz-se uma discussão sobre os achados à luz da literatura. A segunda parte classifica e sintetiza os antecedentes da CDV de acordo com a literatura.

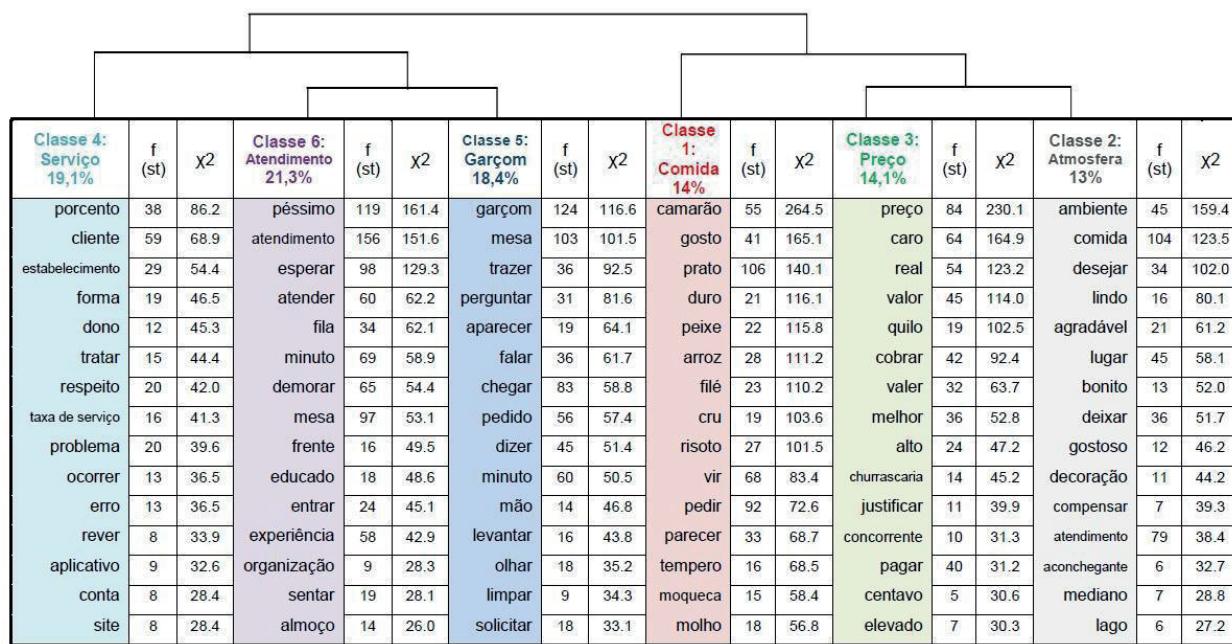
### **Causas da codestruição de valor sob a perspectiva dos clientes**

A Classe 1: Comida refere-se aos relatos de má qualidade da comida, destacando fatores como: sabor, textura, cheiro, aparência, temperatura, variedade etc. A Classe 2: Atmosfera apresenta comentários sobre o ambiente físico, o design, a decoração e a localização do restaurante. Já a Classe 3: Preço está associada ao custo-benefício, reunindo queixas sobre a discrepância entre o preço cobrado e o serviço oferecido. A Classe 4: Serviço trata da relação entre empresa e cliente, envolvendo aspectos como: confiabilidade, respeito, garantia, empatia, capacidade de resolução de problemas etc. Por fim, foram formadas as classes 5 e 6, que são intimamente relacionadas. A Classe 5: Garçom evidencia a insatisfação dos clientes com o serviço de mesa oferecido pelos empregados de linha de frente. Já a Classe 6: Atendimento dá ênfase na demora da prestação do serviço e na falta de resposta.

Na Classificação Hierárquica Descendente (CHD), Figura 1, infere-se que as questões relacionadas ao atendimento prestado são as mais expressivas e recorrentes, visto que o somatório da classe 5 e 6 resulta em quase 40% dos segmentos de textos classificados. Isso corrobora a questão de que a mera qualidade da comida não torna os restaurantes bem-sucedidos (Rossi et al., 2012), sendo identificados também outros aspectos que influenciam na experiência percebida dos clientes, isto é, serviço, preço e atmosfera.

**Figura 1.**

Classificação Hierárquica Descendente (CHD) do corpus textual



Após a CHD, são apresentadas as evidências empíricas (EE) de cada classe nas tabelas de 1 a 6. Foram selecionados os segmentos de textos com maior score, utilizando-se o sistema de escore absoluto. O Score é obtido através da soma do  $\chi^2$  de cada vocábulo dos STs classificados na classe. Portanto, quanto maior o valor do score de determinado ST, mais forte sua associação à classe. Vale ressaltar que cada agrupamento de classe apresenta sua própria variação de índices de score (Camargo & Justo, 2013; Salviati, 2017). A coluna “R”, nas referidas tabelas, representa os restaurantes, numerados de 1 a 20.

## Comida

A Classe 1: Comida (Tabela 1) refere-se ao core business dos restaurantes, isto é, fornecer refeições aos clientes. Contudo, as avaliações indicaram insatisfações quanto à baixa qualidade da comida, que pode ser um problema relacionado ao desalinhamento tanto de recursos operand quanto operant (Vargo & Lusch, 2004). Isso porque a qualidade da comida depende de recursos tangíveis do processo de produção (qualidade dos ingredientes, máquinas e equipamentos) e da performance dos cozinheiros (conhecimentos e habilidades). Dessa forma, caso algum desses recursos não sejam empregados de maneira adequada, o resultado será uma comida de baixa qualidade, levando à CDV.

**Tabela 1.**

Evidências Empíricas da Classe 1: Comida

Classe 1: Comida	Score	R
Comida fraquíssima. Peixe salgado, camarão duro e queimado, sem tempero sobremesa a cartela oba. Banana fria, pó de chocolate em cima, sem gosto nenhum. Ambiente nota 10. Deceptionou.	847,07	2
O risoto de camarão estava duro e sem sal (conseguiram deixar alho-poró sem gosto). O filé estava bom, mas nada excepcional, com ponto negativo para uma suposta seleta de legumes, que só tinha palmito duro.	842,34	7
O ponto do arroz não estava correto, não havia carnes ou camarões no risoto de filé e risoto de camarões, com exceção de um camarão que estava no meu prato.	788,72	11
Fui à noite com um grupo de amigos, o self-service que utilizamos como entrada estava muito pobre de opções. Optamos pelo camarão crocante muito salgado e extremamente oleoso, o prato principal deveria ser filé de peixe na chapa (...)	750,71	9
Lugar muito agradável com excelente atendimento dos garçons. Boa qualidade do camarão e do peixe. Infelizmente, comida péssima. Comi um ensopado misto que nem tenho como definir o gosto do molho e nem definir o que chamaram de pirão, mas parecia uma sopa.	745,65	15
Pedimos três pratos. Camarão ao molho de queijo que estava muito salgado. Picanha azul o fogareiro não foi aceso e vinagrete veio depois de um tempo, após reclamação. Camarão à la grega, no cardápio deta-lha camarão com queijo empanado (...)	740,42	7
Os pratos do cardápio do jantar são uma piada. Bolinhos de bacalhau rústico frio, com sabor de batata. Os pratos principais com camarões insossos, o arroz cremoso, sem comentários, arroz misturado com creme de leite.	735,41	4
Lugar agradável, mas parece que os garçons estavam aéreos. Erraram nossos pedidos. Pedi suco de limão com morango e levaram limão, minha amiga pediu água sem gás e levaram com gás e pedimos, camarão crocante com risoto de amêndoas, como prato principal e levaram fettuccine de camarão.	735,33	13
Camarões estavam crus, arroz cru, duro, batatas encharcadas de óleo. Salada salgada, um monte de folhas. Reclamamos, porém não se importam. Saímos do local, passei mal, vomitei todo o pouco que consegui comer.	719,60	7
Não é uma comida extraordinária para se cobrar tanto, por tão pouco camarão. O prato de moqueca é simples: arroz, farofa, um caldo de peixe e 8 camarões. Total 115,00 reais.	716,64	15

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

## Atmosfera

A Classe 2: Atmosfera (Tabela 2) descreve os comentários relativos ao ambiente físico, incluindo fatores como: design, decoração, móveis, iluminação e a localização do restaurante. De modo geral, o ambiente dos restaurantes foi muito elogiado pelos visitantes. Entretanto, algumas avaliações evidenciaram críticas como: local da mesa indicada para se sentar ruim; desorganização do ambiente para comemorações especiais; falta de ar-condicionado; lotação máxima de pessoas excedida; falta de limpeza e móveis velhos.

**Tabela 2.**

Evidências Empíricas da Classe 2: Atmosfera

Classe 2: Atmosfera	Score	R
Ambiente muito bem decorado, agradável, atendimento muito atencioso, porém a comida deixa um pouco a desejar, refrigerante um pouco quente, molho do hambúrguer estava com um sabor estranho, valor um pouco alto pelos pratos.	588,43	12
Ambiente muito bonito e aconchegante. Porém, não tive uma boa experiência pelo que é prometido. Comprei um jantar romântico e solicitei um lugar mais tranquilo, só que nos colocaram na entrada. O atendimento deixou a desejar.	546,62	11
Ambiente agradável, mas o prato que o garçom indicou, empurrou pra nós deixou muito a desejar. Pouca comida (mesmo a porção individual) sem sabor e caríssimo. E pensar que estávamos comemorando aniversário de casamento. Não indico.	535,52	20
O lugar tem uma vista linda, mas o alimento deixa a desejar a comida sem sabor e péssima apresentação e muito pouca quantidade a porção para duas pessoas só dá mal para uma, não gostei. Os garçons são gentis.	506,03	4
As comidas deixaram muito a desejar pelo custo e sequer nos informaram da promoção que as mães estavam ganhando uma lembrança. Um cheiro de fritura velha no ambiente inteiro. Não vi sequer um benefício.	490,27	15
O lugar é lindíssimo, mas a comida deixou muito a desejar. Pedi um risoto caprese e foi bem mediano. Não vale o preço.	469,56	16
A comida é uma delícia, mas o atendimento deixou muito a desejar. Pagar um preço tão caro para ser mal atendida é frustrante. Uma pena. Ainda bem que tem o do lado para compensar, nesta unidade eu não volto.	436,31	3
Carne excelente e só. Buffet mais ou menos, ambiente ruim, pequeno, sem ar-condicionado e cheio, preço muito elevado (95 reais o quilo). Atendimento deixa bastante a desejar pelo preço pago.	407,50	6
O lugar chamou minha atenção pela proposta de ambiente e comida, mas saí mega frustrada com cada detalhe. Desde a limpeza dos sofás (precária) aos empregados que não mantiveram um padrão de apresentação e higiene adequado nem fora de uma pandemia.	379,30	13
Ambiente excêntrico. Apesar de ser a intenção, o lugar é muito escuro e a decoração exagerada. Não é do meu gosto, mas há quem goste. Preços bem altos.	316,42	20

Os aspectos abordados nesta classe referem-se ao servicescape (Akaka & Vargo, 2015), isto é, o ambiente físico e social onde o serviço é trocado entre os atores. Os problemas mencionados pelos clientes se relacionam aos recursos *operand* (decoração, estrutura física, limpeza etc.). Quando estes recursos estão desalinhados gera-se CDV e indica a indisponibilidade de recursos (Laud et al., 2019) ou a incapacidade do restaurante em fornecer o serviço (Järvi et al., 2020).

## Preço

A Classe 3: Preço (Tabela 3) reúne as avaliações dos clientes que questionam o custo-benefício oferecido pelos restaurantes. Assim, os consumidores afirmam que a experiência de serviço obtida não justifica o alto valor cobrado pelas empresas de food service avaliadas, devido às falhas de serviços observadas.

**Tabela 3.**

Evidências Empíricas da Classe 3: Preço

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

Plé (2017) afirma que valor é o saldo entre os benefícios e os custos, tanto monetários quanto não-monetários, utilizados para obtê-los. Dessa forma, espera-se que esse resultado seja, no mínimo, equilibrado, pois se são desequilibrados, os clientes ficarão insatisfeitos e o encontro de serviço resultará em CDV. Além disso, por tratar-se de restaurantes considerados “premium”, os clientes criam expectativas excessivas quanto ao serviço, que nem sempre os provedores serão capazes de oferecer (Järvi et al., 2020).

As queixas referentes ao esclarecimento quanto à cobrança de couvert e às informações contidas no cardápio derivam-se da ausência de informação entre os atores (Järvi et al., 2018; Vafeas et al., 2016), causando dúvidas e confusão. Há também relatos que denotam uma comunicação de marketing incoerente (Järvi et al., 2020).

## Serviço

A Classe 4: Serviço (Tabela 4) representa a relação entre empresa e cliente. A capacidade de resposta na resolução de problemas dos restaurantes é frequentemente questionada pelos clientes, desde o atendimento a uma simples solicitação como: partir um sanduíche ao meio; até casos mais complexos como: contestações da ficha de consumoção. Dentre as queixas de contestações destaca-se a gorjeta. O delivery também apareceu nesta classe por conflitos entre colaboradores e entregadores no intercâmbio das informações.

**Tabela 4.**

Evidências Empíricas da Classe 4: Serviço

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

A incapacidade em resolver problemas (Camilleri & Neuhofer, 2017) citada pelos clientes é um fator que leva à CDV, ocorrendo muitas vezes devido à falta de acordo sobre a melhor forma de integrar recursos (Laud et al., 2019) ou ainda por causa da rigidez contextual dos restaurantes (Järvi et al., 2020), que limitam procedimentos por meio de regras internas dos estabelecimentos.

A cobrança forçada da gorjeta pode ser entendida como uma integração coercitiva de recursos (Laud et al., 2019). Outro ponto abordado foi a desonestade do estabelecimento ao não repassar as gorjetas aos empregados, atitude descrita na literatura como comportamento enganoso da empresa (Zhang et al., 2018) e integração enganosa de recursos (Laud et al., 2019).

Por fim, a falta de *soft skills* (Zhang et al., 2018) afeta não somente a relação entre empregados e clientes, mas também entre os colaboradores e suas equipes de trabalho, afetando a entrega de serviços aos clientes.

## Garçom

A Classe 5: Garçom (Tabela 5) registra as principais insatisfações relativas ao atendimento prestado pelos empregados de linha de frente - os garçons. Os comentários citam erros nos pedidos solicitados e a demora para repará-los, dentre outras queixas.

**Tabela 5.**

Evidências Empíricas da Classe 5: Garçom

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

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

A falta de habilidades comportamentais - soft skills (Zhang et al., 2018) é um problema relativo ao desalinhamento de recursos operant, tendo como manifestações comportamentos de grosseria e expressões faciais negativas por parte dos garçons. A conduta rígida dos empregados deriva-se de normas e regulamentos impostos pelos restaurantes. Dessa forma, a rigidez contextual (Järvi et al., 2020) acaba limitando a qualidade do atendimento oferecido pela equipe aos clientes. Por fim, os erros (Järvi et al., 2018) acontecem quando um cliente faz um pedido e não recebe o que foi solicitado, causando mais insatisfação nos clientes. Esse atraso na entrega dos serviços foi descrito por Zhang et al. (2018) como causa da CDV.

## Atendimento

A Classe 6: Atendimento (Tabela 6) reúne críticas relativas à demora no atendimento em duas situações principais. A primeira refere-se ao tempo necessário para o registro do pedido, elaboração e entrega das refeições. Já a segunda situação está relacionada às longas filas de espera, sendo evidenciada a falta de coordenação das filas de espera, gerando injustiças e insatisfação daqueles que aguardam a entrada no estabelecimento. Há também queixas referentes ao horário de funcionamento.

**Tabela 6.**

Evidências Empíricas da Classe 6: Atendimento

Classe 6: Atendimento	Score	R
Péssimo atendimento. Uma estrela por não ter a opção de zero. Demora para atender a mesa e não entrega os pedidos. Garçons com cara de paisagem como se esperar meia hora por uma batata ou 20 minutos por um refrigerante fosse normal.	736,23	3
Péssimo atendimento. Não adianta tentar ser educado se tudo demora demais (mais de 40 minutos para servir a entrada). Desisti de esperar por uma mesa, pois vi muita gente reclamando da demora pelo prato principal.	686,71	15
Sete minutos esperando na fila, depois mais 7 minutos na mesa e ninguém atendeu. Atendimento péssimo.	678,77	10
Péssimo atendimento. Cheguei ao restaurante 20:50 e disseram que eu poderia ainda ser ainda atendida. Fiquei sentada 15 minutos esperando o cardápio de bebidas (que não levaram) e depois avisaram que eu teria que me retirar do restaurante pelo horário.	631,08	18
Péssimo atendimento. Fui no dia das mães, cheguei 11:30, já estava cheio, mas somente alguns poucos na minha frente. 2 horas depois ainda estava esperando, não te davam informações, eram muito grosseiros, estavam chamando pessoas que chegaram bem depois para entrar.	590,02	2
Péssimo atendimento, fila de espera interminável e não para de chegar gente. Nota 10 negativos minha experiência foi horrível. Uma bagunça.	578,35	1
Péssima, fiquei na espera por um tempão e quando vagou uma mesa pegaram meu lugar um pessoal que não estava na fila. E não fizeram nada para tirar os furões, lamentável. Nota 0 para o atendimento.	578,10	7

Classe 6: Atendimento	Score	R
Experiência pra variar terrível. Vive cheio. Apesar de mesas vazias não ocupam. Depois da longa espera. O péssimo atendimento. Parece que não aprendem. Apesar das inúmeras reclamações. Não volto mais. Vou no concorrente.	577,91	10
Já fui 2 vezes a este restaurante e nas duas a experiência foi péssima. O atendimento é péssimo, garçons correndo de um lado para o outro e ninguém atende. Tudo demora uma eternidade para chegar, até um refrigerante.	564,70	8
Péssimo atendimento. Fiz uma reserva para 10 pessoas chegou às 18 horas e 40 minutos nenhuma mesa pronta. Havia mesa na frente do lago vazia e priorizaram pessoas que não estavam aqui mesmo tendo feito a reserva e solicitado em frente ao lago.	531,43	7

O atraso na entrega de serviços (Zhang et al., 2018) é responsável pela experiência negativa de clientes e contribui significativamente para a CDV. Já as longas filas de espera causam confusão e insatisfação no público e demonstram a incapacidade de fornecer o serviço (Järvi et al., 2020) dos restaurantes investigados, pois trata-se de um processo lento, fazendo com que muitos indivíduos percam a vontade de entrar no estabelecimento.

Quanto à organização da fila de espera, nota-se que os clientes que ‘furam’ fila apresentam um comportamento inapropriado (Järvi et al., 2018, 2020), que gera CDV. A empresa que permite que injustiças ocorram e não punem adequadamente a incivilidade dos clientes, gera desconforto aos demais clientes, um comportamento que se encaixa na noção de comportamento enganoso por parte da empresa (Zhang et al., 2018) e integração enganosa de recursos (Laud et al., 2019). Por fim, foram relatados problemas com o horário de funcionamento, que surge, principalmente, devido à ausência de informação (Vafeas et al., 2016; Järvi et al., 2018).

### Síntese das causas da CDV sob a perspectiva dos clientes

A Figura 2 sintetiza 10 causas da CDV nos restaurantes investigados a partir das evidências empíricas obtidas na pesquisa. A incapacidade em fornecer o serviço (Järvi et al., 2020) ocorre quando o restaurante é inábil para fornecer uma comida adequada e saborosa aos seus clientes, ou quando não conseguem criar uma atmosfera de serviço adequada com um ambiente limpo, agradável e organizado, ou ainda em não conseguir proporcionar experiências de serviços memoráveis à sua clientela.

A ausência de informação (Vafeas et al., 2016; Järvi et al., 2018) também gera CDV, quando o restaurante não consegue estabelecer um fluxo de comunicação adequado com seus clientes. A comunicação de marketing incoerente (Järvi et al., 2020) ocorre quando o restaurante não entrega o que foi prometido, seja através de promoções ou propagandas mal gerenciadas ou por meio de um cardápio inconsistente e irrealista. As expectativas excessivas (Järvi et al., 2018; 2020) referem-se à alta expectativa dos clientes baseada em experiências anteriores de serviços, seja em um restaurante da mesma rede ou de mesmo porte.

**“Não é só comida; é também uma experiência!”: identificando causas da codestruição de valor em restaurantes de Brasília****Figura 2.**

Síntese das causas da codestruição de valor em restaurantes

Evidências empíricas (EE)	Temas	Dimensões agregadas
Baixa qualidade da comida oferecida	Incapacidade em fornecer uma comida adequada e saborosa	
Pouca quantidade de comida nas porções		
Self-service com poucas variedades		
Desorganização do ambiente		
Falta de ar-condicionado ou ventilação adequada		Incapacidade em fornecer o serviço (Järvi et al., 2020)
Falta de limpeza e manutenção da estrutura física e dos móveis	Atmosfera de serviço inadequada	
Iluminação inadequada		
Ambiente cheio e com longas filas de espera		
Os clientes não são avisados previamente da cobrança de taxas		
Os clientes não recebem informações claras quanto aos horários de encerramento	Falta de comunicação com os clientes	Ausência de informação (Vafeas et al., 2016; Järvi et al., 2018)
Falta de apresentação do cardápio, dos serviços oferecidos e de recomendações		
Diferença entre a refeição apresentada no cardápio e a entregue ao consumidor	Incapacidade de entregar aquilo que foi prometido	Comunicação de marketing incoerente (Järvi et al., 2020)
Problemas com propagandas e promoções divulgadas pelo restaurante e sites parceiros		
As preferências dos clientes quanto os aspectos da comida não são claros	Falta de expectativas claras (Järvi et al., 2018)	
Os clientes imaginam um nível de serviço igual ou superior aos restaurantes da mesma rede ou de mesmo porte que visitaram anteriormente	Expectativas baseadas em experiências anteriores	Expectativas Excessivas ou imprecisas (Järvi et al., 2018; 2020)
Grosseria e expressões faciais negativas por parte dos funcionários	Falta de soft skills dos funcionários (Zhang et al., 2018)	
Conflito entre os colaboradores em suas equipes de trabalho		
Falta de atenção dos garçons - não receptividade e apatia	Negligência na integração de recursos (Laud et al., 2019)	Comportamento inadequado do funcionário
O cliente faz um pedido e não é entregue conforme foi solicitado	Erro na entrega dos pedidos	Erros (Järvi et al., 2018)
O garçom se engana e troca os pedidos		
Demora para o registro do pedido, preparo e entrega das refeições	Demora na entrega das refeições	Atrasos na entrega de serviços (Zhang et al., 2018)
Os clientes ‘furam’ fila	Integração enganosa de recursos (Laud et al., 2019)	Comportamento inadequado do cliente (Kashif et al. 2015)
O restaurante não repassa as gorjetas aos garçons		
A empresa permite injustiças e não punem a incivilidade dos clientes	Integração enganosa de recursos (Laud et al., 2019)	Comportamento inadequado da empresa
Cobrança forçada da gorjeta (taxa de serviço)	Integração Coercitiva de recursos (Laud et al., 2019)	
Conduta rígida dos funcionários na resolução de problemas	Incapacidade em resolver problemas (Camilleri et al., 2017)	Rigidez Contextual (Järvi et al., 2020)

Com base na Teoria do Script (Järvi et al., 2020), nota-se que qualquer um dos atores pode contribuir para a CDV quando não segue roteiros cognitivos. O funcionário pode ser rude com os clientes e com seus colegas de trabalho, devido à falta de soft skills (Zhang et al., 2018). Os clientes podem se comportar mal (Kashif et al., 2015), reduzindo seu bem-estar de serviço, prejudicando a empresa ou até mesmo a experiências de outros clientes. Por fim, as empresas podem participar da integração enganosa de recursos (Laud et al., 2019) quando agem de forma desonesta ou coercitivamente, cobrando taxas de serviços não voluntária. Outro fator identificado é o atraso na entrega de serviço (Zhang et al., 2018), expresso na demora para o registro, processamento e entrega das refeições. Por último, é identificada a rigidez contextual (Järvi et al., 2020), cujas normas e regulamentos rígidos dos estabelecimentos impedem a capacidade dos empregados de resolver problemas e solicitações simples dos clientes.

## ■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou causas da codestruição de valor em restaurantes localizados em Brasília-DF, Brasil, a partir de avaliações online feitas pelos clientes, que evidenciam experiências de serviço negativas. A análise textual das insatisfações dos clientes possibilitou a compreensão dos principais problemas que reduz o nível de serviço oferecido pelos estabelecimentos, fornecendo *insights* para a correcuperação de valor e melhoria das experiências de serviço.

### Contribuições teóricas

O estudo identifica dez motivos que podem levar à codestruição de valor (CDV) em restaurantes, baseando-se na literatura existente (Vafeas et al., 2016; Zhang et al., 2018; Järvi et al., 2018; Laud et al., 2019; Järvi et al., 2020). Esses motivos incluem incapacidade de fornecer o serviço, ausência de informação, comunicação de marketing incoerente, expectativas excessivas ou imprecisas, comportamento inadequado do funcionário, erros, atrasos na entrega de serviços, comportamento inadequado do cliente, comportamento inadequado da empresa e rigidez contextual. A pesquisa destaca que a maioria das queixas está relacionada ao desalinhamento de recursos operant (Vargo & Lusch, 2004), isto é, aspectos subjetivos e intangíveis que compõem o atendimento ao cliente, contrastando com estudos anteriores que focaram mais em aspectos tangíveis (recursos *operand*). Além disso, o estudo contribui para o desenvolvimento da literatura de marketing de serviços, especialmente no contexto brasileiro e latino-americano, onde a abordagem da codestruição de valor ainda é pouco explorada.

### Contribuições gerenciais

O estudo enfatiza a importância do atendimento ao cliente como um dos pontos mais críticos para uma experiência de serviço positiva. Para promover a cocriação em vez da codestruição de valor, é necessário garantir que os profissionais sejam educados, receptivos e empáticos com os clientes.

Melhorar o atendimento ao cliente envolve promover ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) para que os profissionais desenvolvam competências relacionadas ao atendimento ao público, pois eles são protagonistas da experiência de serviço em restaurantes e catalisadores da cocriação de valor. As organizações devem criar estratégias de recuperação de valor (Echeverri & Skålén, 2011), onde os clientes são convidados a participar do processo de melhoria do serviço. Além de solicitar feedbacks, os consumidores devem perceber que suas opiniões foram consideradas e utilizadas para a formulação de melhorias (Zhang et al., 2018). Por fim, as empresas devem estar atentas ao desalinhamento de expectativas e ao comportamento inadequado tanto de clientes quanto de funcionários, adotando medidas para mitigar esses fatores que contribuem para a CDV.

### **Limitações do estudo e avenidas futuras**

A principal limitação desta pesquisa consiste em não investigar a interface do provedor de serviços e empregados. Como a abordagem é a CDV, pressupõe-se que qualquer um dos atores pode ser responsável pela diminuição de seu próprio bem-estar ou de terceiros. Logo, os clientes também podem contribuir para a CDV, sendo necessário investigar a outra interface, ou seja, dos atores que compõem as organizações, tais como gestores e empregados de linha de frente. Assim, recomenda-se que pesquisas futuras explorem como o comportamento do cliente pode afetar o nível de serviço, buscando entender os motivos que levam à CDV segundo a visão dos membros das organizações. Outra limitação é que o estudo investiga um grupo específico de restaurantes e dados de apenas uma plataforma. Isso impede a generalização das causas da CDV para todo o setor de food service. Dessa forma, é preciso desenvolver pesquisas que contemplam outros tipos de restaurantes e que utilizem dados de outros fóruns de avaliações online, objetivando compreender o fenômeno da CDV de uma maneira mais ampla.



## REFERÊNCIAS

- Associação Nacional de Restaurantes – ANR. (2024). Crescimento de 7% nas vendas de restaurantes em fevereiro de 2024, aponta análise da Future Tank. São Paulo, 2024. <https://anrbrasil.org.br/crescimento-de-7-nas-vendas-de-restaurantes-em-fevereiro-de-2024-aponta-analise-da-future-tank/>
- Akaka, M. A.; Vargo, S. L. (2015). Extending the context of service: from encounters to ecosystems. *Journal of Services Marketing*. 29(6/7), 453-462. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2015-0126>
- Associação Brasileira da Indústria de Alimentos – ABIA. (2021). Serviços de alimentação estimam crescimento para 2021. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.abia.org.br/releases/servicos-de-alimentacao-estimam-crescimento-para-2021>. Acesso em: 15 Abr. 2022.
- Baptista, T. F.; Hemais, M. W. (2020). Reclamações fraudulentas a partir de características da cultura brasileira: um estudo qualitativo utilizando a técnica projetiva. *Revista Eletrônica de Administração*. 26(1), 81-113. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.275.94047>
- Bolbol, N.; Barhoom, T. (2021). Mitigating Web Scrapers using Markup Randomization. *2021 Palestinian International Conference on Information and Communication Technology (PICICT)*. 157-162. <https://doi.org/10.1109/PICICT53635.2021.00038>
- Camargo, B. V.; Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas Em Psicologia*. 21(2), 513–518. <https://dx.doi.org/10.9788/TP2013.2-16>
- Camilleri, J.; Neuhofer, B. (2017). Value co-creation and co-destruction in the Airbnb sharing economy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 29(9), 2322-2340. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0492>
- Echeverri, P.; Skålen, P. (2011). Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*. 11(3), 351–373. <https://doi.org/10.1177/1470593111408181>
- Farias, J.S.; Díez-Vial, I. D. (2022). “¡Nunca volveré a este hotel!”: Investigando causas de La Value Co-Destruction (VCD) en comentarios de huéspedes y la perspectiva de directivos de hoteles. *Investigaciones Turísticas*. (23), 290-313. <https://doi.org/10.14198/INTUR2022.23.13>
- Galunion. Alimentação na Pandemia: A Visão dos Operadores de Food service. 1ª. Edição. Mar-Abr 2022. Disponível em: <https://www.galunion.com.br/materiais/>. Acesso em: 15 Jul. 2022.

- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298–314. <https://doi.org/10.1108/09555340810886585>
- Guo, Y.; Barnes, S. J.; Jia, Q. (2017). Mining meaning from online ratings and reviews: Tourist satisfaction analysis using latent dirichlet allocation. *Tourism Management*. 59, 467-483. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.09.009>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2019). Pesquisa de Orçamentos Familiares 2017-2018. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101742.pdf>
- Järvi, H.; Kähkönen, A. K.; Torvinen, H. (2018). When value co-creation fails: Reasons that lead to value co-destruction. *Scandinavian Journal of Management*. 34(1), 63-77. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.01.002>
- Järvi, H.; Keränen, J.; Ritala, P.; Vilko, J. (2020). Value co-destruction in hotel services: Exploring the misalignment of cognitive scripts among customers and providers. *Tourism Management*. 77, 104030. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104030>
- Kashif, M; Zarkada, A. (2015). Value co-destruction between customers and frontline employees: A social system perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 33(6), 672-691. <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2014-0121>
- Laud, G.; Bove, L.; Ranaweera, C.; Leo, W.; Sweeney, J.; Smith, S. (2019). Value co-destruction: a typology of resource misintegration manifestations. *Journal of Services Marketing*. 33(7), 866-889. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2019-0022>
- Mathayomchan, B.; Taecharungroj, V. (2020). “How was your meal?” Examining customer experience using Google maps reviews. *International Journal of Hospitality Management*. 90, 102641. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102641>
- Plé, L. (2016). Studying customers' resource integration by service employees in interactional value co-creation. *Journal of Services Marketing*, 30(2), 152–164. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2015-0065>
- Plé, L. (2017). Why Do We Need Research on Value Co-destruction? *Journal of Creating Value*. 3(2), 162–169. <https://doi.org/10.1177/2394964317726451>
- Plé, L.; Chumpitaz Cáceres, R. (2010). Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*. 24(6), 430-437. <https://doi.org/10.1108/08876041011072546>
- Prahalad, C. K.; Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*. 18(3), 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>

- Ratinaud, P. (2009). IRAMUTEQ: Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires [Computer software]. Disponível em: <http://www.iramuteq.org>
- Ribeiro, T. L. S.; Costa, B. K.; Ferreira, M. P.; Freire, O. B. L. (2023). Value co-creation in tourism and hospitality: A systematic literature review, *European Management Journal*, 41(6), 985-999. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.001>
- Rocha, A.; Viegas, C. (2023). Challenges of Food Service towards Sustainability Beyond Food Waste. *Highlights of Sustainability*, 2(1), 10–15. <https://doi.org/10.54175/hsustain2010002>
- Rossi, G. B.; Silva, D.; Debessa, F. N.; Garcia, M. N. (2012). Percepção de valor dos consumidores de serviços de restaurantes: um estudo com modelagem de equações estruturais. *Revista Brasileira de Marketing*, São Paulo, 11(3), 27-52. <https://doi.org/10.5585/remark.v11i3.2291>
- Lucian, R.; Farias, S. A.; Salazar, V. S. (2008). Emoção, ambiente e sabores: a influência do ambiente de serviços na satisfação de consumidores de restaurantes gastronômicos. *Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica*, 3(4). <https://doi.org/10.12660/oit.v3n4.5728>
- Salviati, M. E. (2017). *Manual do Aplicativo IRAMUTEQ* (versão 0.7 Alpha 2 e R Versão 3.2.3). Compilação, organização e notas de Maria Elisabeth Salviati. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-iramuteq-par-maria-elisabeth-salviati>
- Shock, P. J.; Bowen, J. T.; Stefanelli, J. M. (2004). *Restaurant Marketing for Owners and Managers*. New Jersey: Wiley.
- Sousa, Y. S. O.; Gondim, S. M. G.; Carias, I. A.; Batista, J. S.; Machado D. C. M. (2020). O uso do software Iramuteq na análise de dados de entrevistas. *Pesquisas e Práticas Psicossociais*.15(2), 1-19.
- Vafeas, M.; Hughes, T.; Hilton, T. (2016). Antecedents to value diminution: A dyadic perspective. *Marketing Theory*, 16(4), 469-491. <https://doi.org/10.1177/1470593116652005>
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.24036>
- Vargo, S. L.; Lusch. R. F. (2006). Service-dominant logic: What it is, What it is not, What it might be. The service dominant logic of marketing: Dialog debate and directions. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 6. 281-288.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>

Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1) 5-23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>

Vargo, S. L.; Maglio, P. P.; Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal*. 26(3), 145-152. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>

Yan, X.; Wang, J.; Chau, M. (2015). Customer revisit intention to restaurants: Evidence from online reviews. *Inf Syst Front*. 17(3), 645–657. <http://dx.doi.org/10.1007/s10796-013-9446-5>

Yurt, I.; Sağır, Y. E. (2023). Yiyecek içecek işletmelerindeki personel davranışlarının müşterinin yeme içme deneyimine etkisi. *Gastroia: journal of gastronomy and travel research*, 7(2), 448-460. doi: 10.32958/gastoria.1360913

Zhang, T.; Lu, C.; Torres, E.; Chen, P. (2018). Engaging customers in value co-creation or co-destruction online. *Journal of Services Marketing*. 32(1), 57–69. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2017-0027>



## NOTAS

### Licença de Uso

Os autores cedem à **Revista de Ciências da Administração** os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a **Licença Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 International**. Esta licença permite que terceiros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. Os autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

### Editora

Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Ciências da Administração. Publicação no **Portal de Periódicos UFSC**. As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

### Editores

- Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda
- Leandro Dorneles dos Santos

### Histórico

Recebido em:	17-11-2023
Aprovado em:	20-08-2024
Publicado em:	23-10-2024