



BASES DE DIFERENCIAÇÃO E PERCEPÇÃO DE VALOR: UM ESTUDO COM CLIENTES DE RESTAURANTES DE CULINÁRIA JAPONESA

BASIS OF DIFFERENTIATION AND PERCEPTION OF VALUE: A STUDY WITH CUSTOMERS OF JAPANESE CUISINE RESTAURANTS

GUSTAVO MOLOGNE OLIVEIRA

Graduado em Administração pela Universidade Estadual de Maringá. Tem experiência na área de administração de empresas, com foco em produção de eventos e atividades artísticas.

CLEICIELE ALBUQUERQUE AUGUSTO

Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá (DAD/UEM). Atua nas áreas de Estratégia Organizacional e Gestão de Pessoas.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é compreender as bases de diferenciação relevantes na percepção de valor dos clientes de restaurantes de comida japonesa na cidade de Maringá-PR. Para isso, optou-se por uma pesquisa qualitativa, embasada em dados secundários, coletados a partir de avaliações disponíveis no site *Tripadvisor*, nos perfis dos dez restaurantes mais bem avaliados da cidade. Os resultados indicaram que a percepção do cliente é pautada nas características do produto e no atendimento. Constatou-se que os restaurantes de comida japonesa estudados têm potencial para suprir as expectativas dos clientes, mas ainda tem possibilidades de diminuir percepções negativas que prejudicam elevar o seu nível de diferenciação.

Palavras-chave: Estratégia de Diferenciação; Bases de Diferenciação; Percepção de valor; Comida japonesa.

ABSTRACT

The objective of this research is to understand the relevant differentiation bases in the perception of value of customers of Japanese food restaurants in the city of Maringá-PR. For this, we opted for a qualitative research, based on secondary data, collected from evaluations available on the *Tripadvisor* website, in the profiles of the ten best rated restaurants in the city. The results indicated that the customer's perception is based on the characteristics of the product and the service. It was found that the studied Japanese



food restaurants have the potential to meet customers' expectations, but still have the possibility of reducing negative perceptions that hinder raising their level of differentiation.

Keywords: Differentiation Strategy; Bases of Differentiation; Perception of value; Japanese food.

1 INTRODUÇÃO

O Tripadvisor é a maior plataforma de viagens do mundo, tendo mais de 859 milhões de avaliações disponíveis aos interessados (TRIPADVISOR, 2021). Seu foco é oferecer acesso, principalmente a turistas, a avaliações de outras pessoas que já estiveram em determinada localidade, acerca de restaurantes, hotéis, experiências, entre outros. Por meio da plataforma, é possível que usuários postem avaliações a respeito dos lugares frequentados bem como leiam avaliações de outras pessoas. Segundo a própria empresa, o intuito é oferecer ao interessado recomendações para uma boa experiência.

Segundo Cordato (2014), o Tripadvisor é uma dádiva, no ponto de vista de marketing, pois é o site com o maior número de avaliações. Por outro lado, segundo autor, isso pode tornar-se uma maldição, já que o conteúdo dos comentários é imprevisível, reforçando a importância de monitorar e dar atenção aos comentários presentes. Vale notar que as ferramentas digitais, bem como o Tripadvisor, permitiram volumes grandes de dados disponíveis, cuja análise se faz necessária para que isso possa se tornar ferramenta de gestão e aprimoramento das empresas (F. JUNIOR; SILVA JUNIOR; LOBADO, 2020).

Na ótica do consumidor, essas ferramentas possuem forte influência na tomada de decisão acerca da escolha de lugares e experiências. Brandt, Bendler e Neumann (2017) pontuam que esses dados colaboram, para o consumidor, nos seguintes aspectos: a) minimizam seus riscos e incertezas em um serviço até então desconhecido; b) permite a sua preparação prévia para consumir determinado produto/serviço sem empecilhos e; c) permite antecipar detalhes a respeito de sua experiência, possibilitando



contornar possíveis experiências negativas relacionadas ao serviço. O estudo de Tiago, Couto, Tiago e Faria (2017) complementa essa importância ao expor a crescente utilização de redes sociais como fonte de informação acerca de experiências, principalmente por parte de turistas.

Uma das opções mais buscadas no Tripadvisor, pelos consumidores e turistas, é a de restaurantes (TRIPADVISOR, 2021). Ao adentrar na opção restaurantes o utilizador pode filtrar sua busca por cidade desejada, além de outros filtros como tipo do restaurante, características desejadas, refeições servidas, preço, gastronomia, etc (TRIPADVISOR, 2021). Dentre as avaliações presentes no site Tripadvisor, neste artigo focou-se na análise de comentários referentes a restaurantes de culinária japonesa na cidade de Maringá-PR.

A culinária japonesa demonstrou ter conquistado a população brasileira devido ao crescimento e expressividade monetária alcançada no país. Segundo um levantamento de dados apresentado em 2017 pela Francal Feiras, organizadora da Japan & Asian Food Show (primeira feira de negócios focada em alimentos orientais no Brasil), em parceria com a Abresi (Associação Brasileira de Gastronomia, Hospedagem e Turismo) e a Abrasel (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes), entre outras entidades, o setor alimentício asiático movimentou, no Brasil, cerca de 19 bilhões de reais por ano entre 2013 e 2016.

Além disso, esse levantamento indicou um crescimento de 17% na quantidade de restaurantes que oferecem comida asiática entre os anos de 2014 e 2015, sendo os preços mais elevados uma característica comum entre restaurantes desse gênero. Uma pesquisa publicada pela Associação Brasileira de Franchising (ABF), em 2017, mostrou que, entre as franquias de alimentação, a culinária oriental tem a maior média de preços, sendo R\$37,37 por refeição enquanto outros, como sanduiches e pizzas, tem valores de R\$12,85 e 22,15, respectivamente.

A partir da identificação do alto valor monetário associado a comida oriental, e observando as características apresentadas, torna-se válida a compreensão dos critérios predominantes na percepção de valor do cliente em relação aos restaurantes de comida



japonesa, bem como das estratégias utilizadas por esses estabelecimentos para diferenciar-se em relação a concorrência. A estratégia de diferenciação, segundo Porter (2004), acontece quando a empresa oferece um produto ou serviço singular em relação aos concorrentes, ou seja, quando os players buscam aumentar o valor percebido em relação àquilo que oferecem. Barney e Hesterly (2017) propõem algumas bases de diferenciação, abrangidas em três focos que a empresa pode adotar para atingir singularidade: foco no produto ou serviço; foco na relação entre empresas e consumidores e foco nas associações internas e entre empresas.

Nessa discussão, observa-se que, por um lado, uma estratégia de diferenciação bem aplicada, pode gerar vantagem competitiva a um restaurante. Nesse quesito, saber comunicar qualidade ao cliente é um fator preponderante na construção de diferenciação. Segundo Petrick (2004), a percepção da qualidade é um indicativo de satisfação, trazendo uma importância fundamental para a percepção do cliente. Essa percepção, além de ser o fato gerador de uma real diferenciação, é, ainda, um viés para oferecer uma boa experiência ao cliente. Por outro lado, a falta de consciência ou a má aplicação de uma estratégia pode, segundo Porter (1992), fazer a organização cair em várias armadilhas, como preços altos demais, não sinalização de valor do que é oferecido, enfoque somente no produto, e não na cadeia de valores inteira, bem como o não reconhecimento dos segmentos compradores. Isso significa que o desalinhamento entre a estratégia de diferenciação e a percepção do cliente, gerado por inconsciência ou má aplicação, pode gerar resultados ruins. Em outros termos, a falta de compreensão da percepção gerada no cliente, bem como a inadequada aplicação de determinada estratégia pode gerar desvantagens competitivas para os restaurantes.

Diante disso, o objetivo neste artigo é compreender as bases de diferenciação relevantes na construção da percepção de valor dos clientes de restaurantes de culinária japonesa na cidade de Maringá-PR. Para atingir este objetivo buscou-se identificar os fatores geradores de percepção de valor presentes nas avaliações dos usuários do Tripadvisor em relação aos restaurantes, associar os comentários coletados às bases de



diferenciação propostas neste estudo, bem como sugerir melhorias para aplicação de uma estratégia de diferenciação no mercado proposto.

Esse estudo justifica-se pela relevância da ótica do consumidor na construção de uma estratégia de diferenciação bem-sucedida por parte dos restaurantes de comida japonesa, já que a diferenciação existirá, unicamente, se o cliente compreender dessa forma (PORTER, 1992; BARNEY; HESTERLY, 2017; KOTLER; KELLER, 2012). Torna-se, então, indispensável a coleta e análise desses dados, referentes a percepção dos clientes dos restaurantes investigados, para averiguar a percepção da diferenciação, sob o ponto de vista do consumidor. Ademais, em um contexto de alta competitividade, como é o caso dos restaurantes de comida japonesa, é fundamental encaminhar a empresa a buscar por estratégias de diferenciação que sejam bem empregadas e que, portanto, gerem destaque em relação a competição e a geração de vantagem competitiva.

Para atingir a proposta, além dessa introdução com o problema e os objetivos da pesquisa, apresenta-se um segundo capítulo de revisão teórica, contemplando os conceitos de diferenciação e suas bases de aplicação, em relação a percepção de valor. O terceiro capítulo apresenta a metodologia empregada, em que são apresentados a natureza, tipo e abordagem da pesquisa, indicando, também, a maneira pela qual a coleta e análise dos dados levantados foi realizada junto ao objeto de estudo. O quarto capítulo se dedica a análise dos resultados obtidos por meio da coleta de dados. Por fim, o quinto e sexto capítulo se referem, respectivamente, às conclusões e às referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO E O VALOR PERCEBIDO

A diferenciação é uma das estratégias genéricas propostas por Michel Porter em seu livro “Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior”. Para Porter (1992), a diferenciação acontece à medida que uma empresa consegue, no setor em que está posicionada, possuir singularidade em algum aspecto em relação aos seus



concorrentes, tornando-a única. Por ser única e contemplar as necessidades dos clientes de forma diferenciada, a organização gera vantagem pela possibilidade de trabalhar com um valor de produto acima dos demais. O autor chama isso de preço-prêmio.

Barney e Hesterly (2017) complementam que a estratégia de diferenciação está pautada na percepção de valor do cliente. O objetivo é que o cliente enxergue maior valor no produto da empresa do que em produtos concorrentes ou substitutos e, por isso, aceite pagar mais por ele. Nesse sentido, em essência, a existência de diferenciação é sempre relacionada ao cliente e a sua percepção, conforme salientam os autores:

a existência dessa diferenciação, no final, é *sempre* uma questão de percepção do consumidor. Os produtos vendidos por duas empresas diferentes podem ser muito similares, mas se os consumidores acham que o primeiro é mais valioso que o segundo, então o primeiro produto tem uma vantagem de diferenciação (BARNEY; HESTERLY, 2011, p.131)

Por esse motivo, empresas que empregam a estratégia de diferenciação devem se ater em buscar diferenciais que façam sentido ao cliente (PORTER, 1992; KOTLER; KELLER, 2012). Só há sentido em focar esforços e recursos para buscar uma singularidade se ela for relevante ao cliente, pois só assim haverá um aumento verdadeiro no valor percebido.

Dessa forma, destaca-se que a estratégia de diferenciação está relacionada diretamente a percepção de valor. Segundo Zeithaml (1988), o valor ou a qualidade percebida de um produto ou serviço é o julgamento que o consumidor faz sobre o item em questão, sendo que essa conclusão é baseada em fatores pessoais e subjetivos. Nessa perspectiva, o valor percebido seria uma construção baseada na visão do cliente, entre o que é recebido e o que é dado em troca (pago). A autora indica que essas percepções de valor podem ser divididas em 4 grandes grupos: a) quando valor é igual a baixo custo; b) quando valor é aquilo que se deseja em um produto; c) quando valor é a qualidade recebida relativa aquilo que é pago; d) quando valor é a relação entre o que pago e o que recebo.

Para Kotler e Keller (2012), o valor percebido do cliente deriva de uma avaliação entre os benefícios oferecidos e custos verificados em um produto, dentre as opções



disponíveis. Nesse caso, a compra seria embasada no produto que demonstra maior valor percebido. Na visão de Porter (1992), a forma de gerar valor para o cliente seria diminuindo o seu custo, ou seja, permitindo que o sacrifício pelo produto seja menor, sendo que esse custo pode ser financeiro, de tempo, comodidade, entre outros. Outra forma de agregar valor, segundo esse autor, é aumentar o desempenho do consumidor, isso significa que seu produto/serviço permitirá que o cliente realize determinada ação de forma mais eficaz do que o faria sem ter em mãos o produto/serviço em questão.

Zeithaml (1988) salienta que compreender a percepção de valor é algo desafiador pois, como pode-se notar na prática organizacional, existe grande variação na visão dos clientes. Isso porque, segundo a autora, o valor percebido é afetado por aspectos como atributos extrínsecos e intrínsecos, qualidade e sacrifício percebidos e alto nível de abstrações. Apesar disso a empresa deve ter um esforço para identificar aquilo que é relevante para o seu comprador alvo, e isso deve servir como base para as operações da empresa. Isso porque, em última instância, é o valor percebido que determina o sucesso na implementação da estratégia de diferenciação nas organizações.

2.2 BASES DA DIFERENCIAÇÃO

A partir das noções de diferenciação e valor percebido, torna-se válido pensar em bases de diferenciação para que organizações possam aplicar esta estratégia. Porter (1992) entende que, para compreendermos a diferenciação não podemos olhar para a organização como um todo, mas precisamos olhar a cadeia de valores, que, segundo ele, seria a união entre as atividades necessárias para gerar um produto. O olhar para cadeia é necessário, pois a diferenciação decorre de uma atividade específica e não do todo, assim, qualquer atividade no processo de constituição de um produto pode ser um potencial ponto de diferenciação.

Quadro 1: Condutores da singularidade segundo Porter

Condutores da singularidade	Conceito resumido
-----------------------------	-------------------



Escolhas Políticas	São escolhas de políticas de atuação, ou seja, como a empresa irá atuar e como irá executar determinadas funções/tarefas. A política adotada pela empresa pode gerar singularidade.	
Elos	Elos dentro da cadeia de valores	Otimizar atividades inter-relacionadas de forma que uma otimize a outra e isso gere benefício no atendimento ao cliente.
	Elos com fornecedores	Utilizar do relacionamento com os fornecedores para obter vantagens na cadeia produtiva que gerem vantagem para a empresa.
	Elos com canais	Associar canais de comunicação da empresa afim de gerar diferenciação.
Oportunidade	Ser singular por aproveitar um momento oportuno para execução de um produto/serviço.	
Localização	Agregar valor para o cliente por meio de localização estratégica.	
Inter-relações	Compartilhar uma atividade entre unidades da empresa para gerar redução de custo ou aumento da diferenciação.	
Aprendizagem e vazamento	Aprender uma forma de como executar determinada função com mais eficácia. A aprendizagem pode gerar singularidade uma vez que o aprendizado não seja vazado para concorrência, como, por exemplo, em casos de patentes.	
Integração	Integrar funções da cadeia produtiva a fim de ter maior controle sobre os processos e constituir mais fontes de diferenciação.	
Escala	Usar grandes escalas para executar estratégias diferenciadas que não seriam possíveis com volumes menores.	
Fatores institucionais	Fatores institucionais provenientes de boas relações com seus agentes (sindicatos; funcionários) que permitam a empresa adotar políticas diferenciadas.	

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Porter (1992).

Para Porter (1992), as “fontes de diferenciação” – forma como ele denomina as atividades que geram diferenciação – provém de uma singularidade. Para conseguir atingi-la, o autor determina uma série aspectos que uma organização pode utilizar como meios para tornarem-se singulares em algum aspecto, denominados “condutores da singularidade”. São nove os condutores propostos, sendo eles: escolhas políticas, elos (elos dentro da cadeia de valores, elos com fornecedores e elos com canais), oportunidade, localização, inter-relações, aprendizagem e vazamento, integração, escala, fatores institucionais. O Quadro 1 traz uma breve explicação sobre cada um dos pontos citados.

Barney e Hesterly (2017) contribuem com o trabalho de Porter (1991), estabelecendo bases de diferenciação que, segundo os autores, são meios pelos quais as empresas poderiam se aproveitar para promover singularidade nas ofertas. Segundo esses autores, essas bases são abrangidas em três focos: foco no produto, em que os



esforços para aumento de percepção de valor estão presentes no produto/serviço em si; foco na relação entre empresa e cliente, em que o valor agregado parte da forma que a empresa estabelece relação com o consumidor e, por fim, foco em alianças internas e entre empresas, partindo da ideia de funções associadas ou associação entre marcas que culminem em diferenciação. Essas três fontes dividem-se em subgrupos, conforme descrito no Quadro 2.

Quadro 2: Bases da diferenciação para Barney e Hesterly (2017)

Categorias	Bases de diferenciação	de	Conceito resumido
Atributos do produto ou serviço	Características do produto	do	Alterar diretamente as características físicas do produto.
	Complexidade do produto	do	Diferenciar um produto através do nível de tecnologia aplicado nele.
	Timing de lançamento do produto		Realizar o lançamento em um momento adequado, sendo pioneiro ou aproveitando-se da necessidade de mercado.
	Localização		Posicionar-se em um ponto estratégico próximo a outras empresas que possuem alto valor agregado
Relação entre empresas e consumidores	Customização do produto	do	Personalizar o produto/serviço para atender uma demanda específica.
	Marketing de consumo		Alterar a percepção do consumidor sobre o produto sem que o produto seja alterado.
	Reputação		Visão criada pelos consumidores em relação a empresa.
Associações internas e entre empresas	Associação entre funções	entre	Associar equipe internas a fim de ter um time com conhecimentos diversos capaz de criar produtos diferenciados.
	Associação com outras empresas		Associação entre marcas para agregar valor.
	Canais de distribuição		Usar a logística de distribuição dos produtos como forma de diferenciação.
	Atendimento e suporte		Focar na qualidade de atendimento e suporte pós-compra para gerar singularidade.
	Mix de produto		Oferecer ao cliente uma variedade de produtos que atendam a várias necessidades de um mesmo cliente ou então que se complementem tecnologicamente.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Barney e Hesterly (2017).

Observando as diferentes perspectivas, a primeira trazida por Porter (1992) e a segunda por Barney e Hesterly (2017), é possível verificar diferenças em suas abordagens. Barney e Hesterly (2017) trazem como novidade, nas bases propostas, possibilidades de diferenciação focadas diretamente no produto ou no relacionamento com o cliente (fator

não abordado diretamente por Porter (1992)), desviando o olhar da cadeia de valores, enquanto Porter (1992) traz etapas da cadeia de valor como fatores chave para diferenciação. Todavia é possível notar semelhanças entre os “condutores da singularidade” de Porter (1992) e as “bases da diferenciação” de Barney e Hesterly (2017), itens que, apesar de abordados de diferentes óticas, culminam em um ponto comum.

O Quadro 3 traz uma proposta de aliar os dois conceitos, classificando os “condutores da singularidade”, de Porter (1992), e as “bases de diferenciação”, de Barney e Hesterly (2017), dentro das grandes fontes de diferenciação propostas por Barney e Hesterly (2017): a) atributos do produto ou serviço; b) relação entre empresas e consumidores; c) associações internas e entre empresas.

Quadro 3: Associação entre os conceitos de Porter (1992) e Barney e Hesterly (2017)

	Porter (1992)		Barney e Hesterly (2011)
Categoria	Condutores de singularidade		Bases de diferenciação
Atributos do produto ou serviço	Localização		Características do produto
	Oportunidade		Complexidade do produto
	Escala		Timing de lançamento do produto
	Aprendizagem e vazamento		Localização
Relação entre empresas e consumidores			Customização do produto
			Marketing de consumo
			Reputação
Associações internas e entre empresas	Escolhas Políticas		Associação entre funções
	Elos	Elos dentro da cadeia de valores	Associação com outras empresas
		Elos com fornecedores	Canais de distribuição
		Elos com canais	Atendimento e suporte
	Inter-relações		Mix de produto
	Integração		
Fatores institucionais			

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Porter (1992) e Barney e Hesterly (2017)

A partir do quadro é perceptível que, por associar o processo de diferenciação a cadeia de valores, Porter (1992) deixa brechas no quesito relação entre empresa e cliente. A junção dos conceitos permite a formação de uma visão mais ampla e completa do que deve ser analisado como bases da diferenciação. De Carvalho e Laurindo (2010) ainda contribuem constatando que, para ser sólida, a diferenciação deve pautar-se em

bases de difícil imitabilidade, ou é questão de tempo o avanço da concorrência em relação a organização.

2.3 CUSTOS E ARMADILHAS DA DIFERENCIAÇÃO

A diferenciação, para Porter (1992), tende a custar caro para a organização, uma vez que, para entregar algo superior a concorrência, a empresa normalmente despense de maiores recursos para atingir este objetivo e, portanto, tem um produto/serviço mais custoso. Contudo, ainda segundo Porter (1992), dentre as formas de diferenciação existem aqueles que são mais e menos custosas. Por exemplo, formas de diferenciação ligadas a coordenação de atividades/processos e desempenho do produto/serviço são consideravelmente menos custosas em relação a diferenciação ligadas a característica do produto.

Porter (1992) chama de “condutores de custos” os fatores que determinam o desembolso da organização para diferenciar-se da concorrência. Para De Carvalho e Laurindo (2010), a decisão por implementar a diferenciação acarreta riscos a empresa, pois caso os esforços não sejam suficientes para aumentar a percepção de valor do cliente em relação a concorrência e viabilizar um preço mais elevado, a empresa ficaria em uma situação em que teria um custo maior que o mercado sem um retorno proporcional.

Na visão de Porter (1991), um vínculo de lealdade com o consumidor bem-sucedido, gerado pela diferenciação de produto, é uma barreira a entrada de concorrentes no mercado, sendo que para que uma outra empresa transpor esta fidelidade, existe um processo longo, arriscado e custoso. Conforme Porter (1991, p. 27):

A diferenciação cria uma barreira à entrada forçando os entrantes a efetuar despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes. Este esforço em geral acarreta prejuízos iniciais e, com frequência, dura um longo período. Estes investimentos na formação de uma marca são particularmente arriscados, pois não tem nenhum valor residual se a tentativa de entrada falhar.



Portanto, a estratégia de diferenciação é custosa para implementação, contudo, quando bem implementada, passa a ser um trunfo, já que torna custoso para a concorrência conseguir adentrar no mesmo mercado. É desafiador para uma organização, segundo Porter (1992), construir bases sólidas e sustentáveis atreladas a diferenciação de produto, levando em consideração a possibilidade constante de alteração de valores e percepções dos consumidores ou de outras empresas copiarem o ponto de singularidade existente. Porter (1992) ressalva que, para estar à frente dessas possibilidades, a estratégia deve estar pautada em princípios que tendem a dificultar a imitabilidade, seja por alto custo ou, então, exclusividade. Dessa forma a organização cria barreiras eficientes, para manter sua vantagem de forma duradoura.

Além de ser custosa, existem fatores que devem ser observados para que a empresa/organização, ao iniciar a implementação de uma estratégia de diferenciação, não venha a cometer deslizes que podem comprometer o processo. Porter (1992) aponta “armadilhas na diferenciação”, ou seja, práticas nocivas a empresas que optam pela estratégia em questão, derivadas da má compreensão das bases necessárias para aplicação.

São as armadilhas: (1) singularidade que não é valiosa, (2) diferenciação excessiva, (3) Preço-prêmio alto demais, (4) ignorar a necessidade de sinalizar valor, (5) desconhecimento do custo da diferenciação, (6) enfoque no produto e não na cadeia de valores inteira e (7) não conhecimento dos segmentos dos compradores. Cada uma está pormenorizada no Quadro 4.

Quadro 4: Descrição das armadilhas de diferenciação propostas por Porter (1992)

Armadilhas da diferenciação	Descrição
Singularidade que não é valiosa	Ser singular em algo que não gere valor ao cliente, ou então que gere um valor que o consumidor não seja capaz de perceber e medir.
Diferenciação excessiva	Diferenciar-se a ponto de exceder as necessidades do consumidor e, por conta disso, abrir margem para procura de soluções mais baratas que atendem exatamente a necessidade.
Preço-prêmio alto demais	Criar um preço demasiadamente alto e que ultrapassa os níveis sustentáveis.
Ignorar a necessidade de sinalizar valor	Não sinalizar aos consumidores o valor superior do produto/serviço, deixando-os à deriva, sem a possibilidade de compreensão exata da diferença entre os concorrentes.



Desconhecimento do custo da diferenciação	Desconhecer o custo demandado para viabilizar a diferenciação e abrir margem para que o custo seja maior que o preço-prêmio.
Enfoque no produto e não na cadeia de valores inteira	Olhar apenas para o produto ao invés de olhar toda a cadeia de valores como possíveis formas de diferenciação.
Não conhecimento dos segmentos dos compradores	Falta de conhecimento dos seguimentos consumidores do produto, bem como dos seus interesses, inviabilizando dessa forma um entendimento de critérios por eles valorizados e deixando-os à mercê de um concorrente com estratégia de enfoque.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Porter (1992).

Barney e Hesterly (2017) corroboram com a visão de Porter (1992) ao enfatizar a necessidade de que, para gerar vantagem competitiva, a estratégia de diferenciação deve estar embasada em algo valioso, ou seja, que permita que a empresa crie barreiras e explore mercado. Nesse ponto vemos a convergência entre os trabalhos supracitados em compreenderem que a fácil imitabilidade de um processo de diferenciação culmina em uma não sustentabilidade da estratégia.

3 METODOLOGIA

Apresentados os parâmetros e embasamentos teóricos existentes neste estudo, faz-se necessário explanar a respeito dos meios adotados para captação e análise de dados que resultaram no objetivo desta pesquisa. Nesse sentido, para alcançar o objetivo deste artigo, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa, descritiva e teórico empírica, já que o intuito do estudo é compreender a percepção de valor do cliente em relação aos estabelecimentos e a geração de diferenciação por meio disto. Também se empregou a técnica de observação não participante, em que, segundo Gil (2008), o observador é externo ao processo, sendo apenas um espectador do objeto em análise.

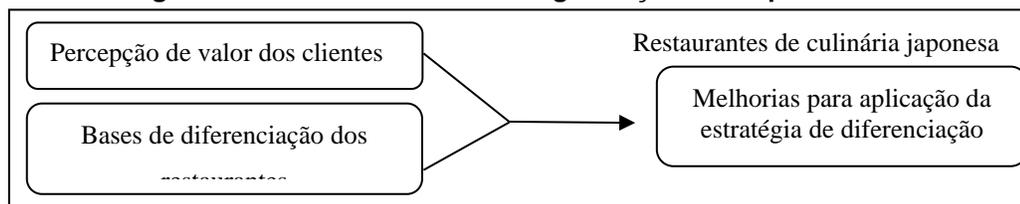
A escolha dos restaurantes participantes foi feita pela nota atribuída pelos consumidores no sistema de classificação dos restaurantes no *Tripadvisor*. Assim, foram selecionados os 10 restaurantes com melhor classificação e que oferecem o sistema de rodízio na cidade de Maringá. Ao todo foram coletados 615 comentários e opiniões sobre os estabelecimentos objeto de estudo, datados entre 2012 e 2021. Cordato (2014) expõe que, quanto mais avaliações disponíveis, mais confiabilidade terá a análise.



A análise baseou-se nos dados secundários obtidos através das avaliações disponibilizadas pela plataforma digital *Tripadvisor*, acerca dos restaurantes pesquisados, tendo como base as teorias apresentadas neste artigo. Para organizar a análise, utilizou-se o método de análise de conteúdo, proposto por Bardin (2011), que possui 3 etapas básicas: (I) pré-análise; (II) descrição analítica; (III) interpretação inferencial. Na primeira etapa, de pré-análise, foram feitas a seleção e a identificação dos restaurantes abrangidos pela pesquisa, bem como a coleta e organização dos comentários e de informações sobre essas empresas. Destaca-se que os dados coletados no *Tripadvisor* foram armazenados em planilha criada no Excel, onde posteriormente esses comentários foram tabelados numericamente, do 1 ao 615.

A partir das informações obtidas, e tendo-se em vista o referencial teórico e a coleta de dados, realizou-se uma sistematização dos tópicos da análise e propôs-se as categorias do estudo, conforme a Figura 1. A partir do modelo conceitual proposto na Figura 1, nota-se que a percepção de valor, coletada a partir dos comentários dos clientes, e as fontes geradoras de bases de diferenciação, propostas por Porter (1992) e Barney e Hesterly (2017), foram utilizadas para sugerir melhorias para os restaurantes de culinária japonesa selecionados. Tendo como base esse modelo conceitual, com as categorias propostas, os comentários foram organizados e classificados dentro de cada uma delas.

Figura 1 – Modelo Conceitual e organização dos tópicos de análise



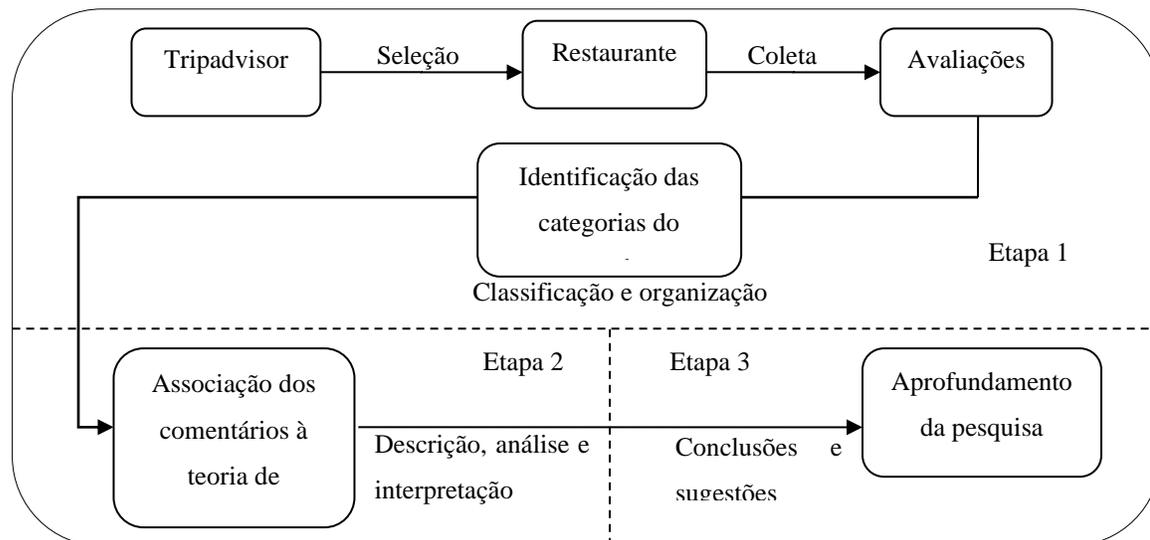
Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Na etapa de descrição analítica, em um primeiro momento, os dados obtidos das avaliações/opiniões de clientes, dentro de suas respectivas categorias, foram descritos, analisados e interpretados. Na sequência, buscou-se fazer uma associação deles às bases de diferenciação propostas. Para fazer essa associação, os comentários foram

classificados e divididos conforme a base de diferenciação a qual o comentário estava associado.

Primeiramente, considerou-se as três categorias principais, propostas por Barney e Hesterly (2017) e, em um segundo momento, quatro possíveis relações entre elas, gerando os seguintes agrupamentos: (I) Atributos do produto ou serviço; (II) Relação entre empresas e consumidores; (III) Associações internas e entre empresas; (IV) Atributos do produto ou serviço e relação entre empresas e consumidores; (V) Atributos do produto ou serviço e associações internas e entre empresas; (VI) Relação entre empresas e consumidores e associações internas e entre empresas; (VII) Atributos do produto ou serviço, relação entre empresas e consumidores e associações internas e entre empresas. Portanto, para comentários que levantavam tópicos pertinentes a mais de uma categoria, criou-se os quatro últimos agrupamentos mistos (IV; V; VI e VII), para que pudessem ser mais bem englobados.

Figura 2 – Etapas metodológicas da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Após esta classificação, construiu-se, com o intuito de simplificar a demonstração de resultados, um diagrama de *Veen* baseado nos dados. Todos os dados estão salvos e armazenados em planilha Excel em formato eletrônico, estando disponíveis para conferência. Por fim, na última etapa, a de interpretação inferencial, buscou-se o

aprofundamento da pesquisa e a construção de conclusões e sugestões de ação, a partir dos dados coletados e do referencial proposto, respeitando-se os objetivos elencados. A execução das etapas descritas, em ordem cronológica, está simplificada na Figura 2.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste tópico são apresentados e analisados os dados coletados através do site *Tripadvisor*, considerando o referencial teórico e as categorias estabelecidas neste estudo. Portanto, faz-se uma análise dos fatores geradores de percepção de valor para os clientes, associando-os com as bases diferenciação, propostas por Porter (1992) e Barney e Hesterly (2017), e, ao final, são propostas algumas sugestões de melhorias para as empresas estudadas.

4.1 FATORES GERADORES DE PERCEPÇÃO DE VALOR E BASES DE DIFERENCIAÇÃO

A partir da coleta de dados realizada, por meio do site *Tripadvisor*, buscou-se encontrar os fatores que apresentaram relevância na construção da percepção de valor dos clientes em relação aos serviços dos restaurantes de culinária japonesa. O intuito foi identificar e entender aqueles com maior ocorrência, analisando sua relevância para o destaque dos restaurantes, no ponto de vista do cliente, visando compreender, em um segundo momento, os possíveis impactos positivos e negativos de cada base de diferenciação. Assim, foram analisados 615 comentários sobre os 10 restaurantes orientais mais bem avaliados e que trabalham com o sistema rodízio na cidade de Maringá.

Os pontos escolhidos para análise foram selecionados pela associação aos fatores geradores de bases de diferenciação, propostos por Barney e Hesterly (2017): (I) Atributos do produto ou serviço, (II) Relação entre empresas e consumidores, (III) Associações internas e entre empresas. Todos os comentários foram considerados na



busca por assuntos congruentes com os tópicos citados, de forma não exclusiva, portanto, um único comentário pode ser considerado em mais de uma ocasião.

4.1.1 Atributos do Produto ou Serviço

Considerando o fator “atributos do produto ou serviço”, o termo localização, abordado tanto por Porter (1992), quanto por Barney e Hesterly (2017), foi citado em 26 comentários, todos eles de forma positiva. Este fator está alinhado com atributos do produto ou serviço, segundo os autores. Dada a ocorrência e relevância, além da análise de cada comentário, aliado a ausência de críticas relacionadas a esse termo, é possível extrair que este tópico, dentro do objeto estudado, gera boa percepção de valor para os clientes. Contudo, nenhuma ocasião foi suficientemente relevante a ponto de os consumidores atrelarem o fator localização a uma baixa percepção de valor. Os comentários nº252 e nº265 exemplificam, respectivamente, o proposto: “Recomendo! Comida excelente, preço justo, ótima localização, ambiente familiar super agradável, atendimento de primeira. Recomendo e pretendo voltar em breve”; “Excelente atendimento, tempo do pedido até servir foi tranquilo, sem demora, ambiente agradável, boa localização de fácil acesso [...]”

Ainda tratando sobre localização, outro termo que contribui para a análise de localização é “estacionar/estacionamento”, por estar intimamente conectado ao local. Neste caso, as palavras em questão ocorreram em 36 ocasiões, divididas entre considerações a respeito de estacionamento próprio, facilidade de estacionamento nos arredores e, diferente do primeiro caso, 2 reclamações vinculadas a falta de estacionamento. Considerando a quantidade de comentários, os termos ligados a base de diferenciação “localização” mostraram-se capazes de gerar um diferencial em relação a percepção de valor positiva.

O comentário de nº59 reflete a percepção positiva gerada pela presença de um estacionamento próprio: “Comida Japonesa com estilo! Local agradável, moderno, fácil acesso e com estacionamento próprio [...]”



A situação relacionada à facilidade para estacionar e relacionada as perspectivas negativas sobre a falta de estacionamento (apesar de poucas), podem ser visualizadas respectivamente nos comentários n°574 e n°67, respectivamente: “[...]Estacionamento: 4/5. Não tem próprio, mas no local é fácil de achar vagas [...]”; “[...] Fui em um almoço de negócios mas a música era tão alta que ficava impossível qualquer tipo de conversa. Parecia uma balada ao meio-dia. Sem noção isso. Não há vagas para estacionar, muito difícil. [...]”.

A segunda base de diferenciação, ainda dentro de “atributos do produto ou serviço”, trazida por Barney e Hesterly (2017), são as “características do produto”. A quantidade de comentários de clientes que traziam algo relevante em relação ao produto foi grande, portanto, essa base mostrou relevante na percepção dos clientes. Em primeiro lugar, as palavras “comida”, “qualidade” e “sabor/saboroso”, ligados ao alimento, produto principal oferecido pelos negócios estudados, foram citados em 325, 132 e 108 comentários, respectivamente.

Partindo da grande ocorrência desses termos e da variabilidade das avaliações, entre positivas e negativas, é viável considerar como altamente relevante, na visão do cliente, o alimento servido no restaurante. Estes se mostraram capazes de serem o motivador, principal ou único, para parte dos clientes e capazes de gerar percepções de valor altamente positivas. Essa constatação pode ser exemplificada pela avaliação n°91: “Comida excelente. Lugar muito simpático, comida maravilhosa, sinceramente vale a pena, voltaremos com certeza, preço compatível com a qualidade”. O comentário n°131 também pode ser usado como exemplo para expressar igual sentido de satisfação acerca do alimento: “Comida maravilhosa!! Melhor shitake da cidade!! Não deixe de pedir. Eles também servem salmão na pedra de sal... Sensacional”.

Apesar do potencial da comida para gerar percepção alta de valor, o inverso também acontece, por isso é necessário grande atenção a este aspecto. Muitos comentários expressam o alto potencial de insatisfação e percepção baixa de valor que pode resultar uma experiência negativa no quesito comida. Isso pode ser visualizado nos comentários n°18: “[...] pecou na qualidade. Achamos o sushi com retrogosto forte do



vinagre, yakisoba de miojo, arroz do yakimeshi não era japonês, sentimos que ficaram devendo na qualidade. [...]. O comentário 327 segue a mesma linha: “[...] comida com gosto de peixe podre, não vale a pena, demora muito para chegarem os pratos, os preços não e tão lá de bom para uma comida meia boca, já comi em outros restaurantes de culinária japonesa e são bem melhores [...]”.

Outro fator que se mostrou relevante, ainda em relação a característica do produto, foi o “ambiente”. Partindo do pressuposto que o ambiente é parte do serviço oferecido e, por corroborar diretamente a percepção de qualidade em relação ao produto, este foi mencionado por 193 dos clientes. A grande diferença entre este aspecto em relação ao anterior é o potencial danoso em relação a percepção de valor. O termo “ambiente” tem menor potencial nocivo para a experiência do cliente, apesar de alguns comentários manifestarem insatisfação com o barulho e tamanho do local. Por outro lado, é um bom potencializador de uma boa percepção de valor. É possível perceber por parte dos usuários que ambientes agradáveis, aconchegantes e acolhedores são capazes de maximizar uma boa experiência.

Um destaque que vale a pena pontuar em relação ao ambiente foi observado na análise de um dos restaurantes avaliados. O restaurante possui grandes aquários de água salgada em seu ambiente, o que foi citado pontualmente por 14 dos avaliadores do local. Isso destaca a relevância de diferenciais em relação a concorrência a certa da concepção do espaço. Podemos citar como exemplo os comentários nº246: [...] Ambiente maravilhoso, o aquário com peixes e crustáceos de mar é um detalhe especial!!! [...], e nº547:

[...]A começar pelo ambiente amplo porém aconchegante, ótimo para um jantar ou até msm um almoço em família porém se a pedida for um encontro romântico ou com amigos pode ter certeza que o restaurante atende e Muito bem essas duas finalidades. Porém o encantamento fica por conta dos dois aquários enormes de água salgada que o restaurante possui com uma beleza exuberante sem igual encanta tantos as crianças quanto os adultos. [...]

Outro fator importante a ser analisado com ligação direta ao produto é o termo “preço”. O número de citações desta palavra foi de 117, atrelado ao mesmo aspecto tivemos 31 repetições do termo caro. Foi identificado, nesta pesquisa, que as avaliações



sobre preço estão intimamente ligadas a percepção do benefício recebido, conforme salienta Zeithaml (1988), ao afirmar que uma das formas de perceber valor é estabelecida na relação entre o que é pago e o que é recebido.

Foram percebidos, ainda em relação ao valor monetário despendido pelo serviço, cenários em que, na visão do cliente, o alto preço é justificado pelo produto recebido, criando no cliente uma percepção alta de valor pelo custo-benefício. Podemos exemplificar situações referentes a percepção de preço e benefício no comentário nº39: “Ótimo. O rodízio tem muita variedade e não tem limite de fatias de sashimi. A comida é excelente, só o preço que tá um pouquinho salgado, mas eu recomendo, porque vale a pena.”

Outra situação gerada considerando, ainda, o fator preço é o desencontro entre o benefício compreendido e o valor despendido. Nesse caso, os *posts* são atrelados a baixa satisfação, o que, segundo Petrick (2004), é resultado da percepção de qualidade. Isso pode ser constatado no comentário nº104 e nº348, respectivamente: “Razoável. O rodízio é razoável e não condiz com o preço! Não voltaria ao restaurante, pois não tem a mesma qualidade do que o mesmo de Curitiba.”; “Pelo preço cobrado, não vale nada a pena, saímos todos insatisfeitos e frustrados com o atendimento. Não voltaremos novamente e nem indicarei. Na minha opinião, a qualidade da comida não condiz com o preço”.

É válido a análise minuciosa, por parte dos *players* do mercado, da relação custo-benefício, pois foi verificado em comentários diversos a comparação entre concorrentes devido ao preço. O comentário nº123 expressa esta situação: “Ruim. Pouca variedade, preço caro, comida um pouco duvidosa, enfim, não curti e alguns amigos também não acharam a experiência boa. Há outros japoneses em Maringá melhores e com melhor preço inclusive”. Portanto, a percepção negativa em relação ao que se paga e o que é recebido pode corroborar para que os clientes migrem para concorrentes com benefícios similares a preços mais atrativos disponíveis no mercado, conforme mencionam Kotler e Keller (2012).

O último fator relativo à base de diferenciação “característica do produto”, que exerce uma influência predominantemente negativa em relação a percepção de valor, é



o quesito “demora”. Citada por 52 dos consumidores, esse fator foi gerador de experiências negativas sendo, em alguns exemplos, o ponto crucial para a formação de uma opinião sobre o local e corroborando significativamente para perda de clientes e criação de uma má reputação do estabelecimento. Os comentários nº146 é capaz de expressar o impacto da demora na construção de opinião:

Novamente o problema foi a demora![...] estava tendo um aniversário no piso superior no qual aparentemente as atenções estavam voltadas para lá [...]. Ficamos 2 horas e meia sentados, não "reclamo" da demora porque comi bastante, e conforme demorava, me abria o apetite novamente, mas para alguém que está com fome, se prepare. [...] (comentário nº146)

Não foram verificados comentários pertinentes as demais bases de diferenciação que constituem a categoria “atributos do produto ou serviço”, conforme o Quadro 3. Por isso não são explorados nesta análise as bases oportunidade, escala, aprendizagem e vazamento, propostas por Porter (1992) assim como complexidade do produto e timing de lançamento, propostas por Barney e Hesterly (2017).

4.1.2 Relação Entre Empresas e Consumidores

A segunda categoria de fatores geradores de bases de diferenciação diz respeito a relação entre empresas e consumidores. Dentre as bases de diferenciação propostas por Barney e Hesterly (2017), foi verificado, dentre os dados disponíveis, apenas a presença da base de diferenciação “reputação”.

Inicialmente, é importante a ressaltar que, através da análise das opiniões coletadas, notou-se que a reputação é uma construção baseada nos demais aspectos de diferenciação, ou seja, é embasada em atributos do produto/serviço e em associações internas e entre empresas. A reputação é manifestada pelos consumidores de forma bastante enfática, tanto positiva quanto negativamente. É geralmente aliada a experiências altamente positivas ou negativas que culminam na classificação do restaurante, na opinião do avaliador, como o “melhor/um dos melhores da localidade”, ou “o pior/um dos piores” no serviço que oferece.



Com o objetivo de tornar esta análise mais assertiva, diante do exposto no parágrafo anterior, sobre a formação de uma reputação estar atrelada a outros fatores, considera-se, nesta análise, como comentários relacionados a reputação aqueles que emitiam uma opinião já formada acerca do estabelecimento, excluindo os que demonstravam uma percepção ainda em construção. Nesse sentido, foram coletados 39 comentários que podem exemplificar reputações propostas.

Os comentários n°532 e n°567 expressam uma reputação positiva criada pelos restaurantes nos consumidores: “O MELHOR DE MARINGÁ. O melhor rodízio japonês de Maringá, comida saborosa, muita variedade, rodízio completo, sem contar no atendimento excelente!! Não trocamos por nenhum outro!”; “O melhor de Maringá. Com certeza esse é o melhor restaurante japonês de Maringá!! O rodízio é incomparável, atendimento maravilhoso, e meus filhos amam os aquários e o lago com carpas!!”. Em contramão dos citados, destacam-se os comentários n°34: “Comida horrível. Estou em Maringá a 6 meses e estou conhecendo restaurantes de diversos tipos de gastronomia, este foi o PIOR que comi [...]”, e n°203:

Nunca passei tão mal na minha vida comendo sushi. Gostaria de esclarecer meu descontentamento [...]. Eu comi e não deu outra, instantaneamente comecei a passar mal. Pelo preço que paguei, que é altíssimo por sinal, imaginei que seria o melhor sushi de Maringá. Como se não bastasse, o banheiro é nojento, tem mal cheiro e só piorou meu mal estar, pois quando senti que estava mal, fui ao banheiro, o que foi uma péssima ideia. Sem contar que passei mal a noite inteira, se fosse só eu ok, meu noivo também passou super mal. Primeira e última vez que vou nesse lugar.

Os dois exemplos mostram o quão marcante pode ser a experiência negativa que culmina em perda de cliente, além de um “marketing negativo” criado para o estabelecimento. Dado os comentários e exemplificações é importante ressaltar que o cuidado com os demais fatores que envolvem a experiência do cliente é extremamente válido, para que culminem na formação de uma reputação positiva, já que a inversão de reputação negativa para positiva é desafiador. Além disso, salienta-se que, conforme expõe Porter (1992), os clientes estabelecem suas preferências e criam aspectos de lealdade aos restaurantes preferidos.



4.1.3 Associações Internas e Entre Empresas

Em relação as “associações internas e entre empresas”, dentre as várias bases de diferenciação relacionadas a este tópico presentes e identificadas nos dados coletados, a principal foi atendimento e suporte, que, nesta pesquisa, pode ser traduzida como atendimento. Apesar de haver uma tendência de, por se tratar de um restaurante, considerar o atendimento um fator de relacionamento com o cliente, para obter o máximo de fidelidade a propostas dos autores em questão e suas classificações presentes no Quadro 3, todos os comentários referentes ao atendimento foram classificados como parte de “associações internas e entre empresas”, compreendendo que um bom ou mal atendimento é reflexo de um processo interno a própria empresa. Dito isso, ressalta-se que o atendimento, dentre todos os fatores relacionados nesta pesquisa, foi o de maior ocorrência e impacto.

As avaliações que, em seu texto, consideram o atendimento como critério relevante totalizaram 363. A partir da análise das informações é perceptível que o atendimento tem alto potencial de gerar uma percepção de valor boa e ruim. Em sua maioria, os casos são atrelados ao atendimento prestado pelo estabelecimento ou por um garçom em específico, conforme manifestam as avaliações n°76 e n°402: “Perfeito. Sempre que vou no restaurante me surpreendo com a qualidade do atendimento e do rodízio. Muito bom vale a pena cada centavo”; “Comida muito boa e diversificada, atendimento excelente. A comida está muito boa e servida rapidamente. O atendimento do garçom Alcione foi excelente. Parabéns!”. Em ambos os exemplos, a construção de percepção foi positiva, mas, conforme mencionado anteriormente, pode ocorrer o inverso, o que pode ser visualizado no comentário n°348:

Não voltarei. [...]. Estávamos em 5 e pedimos rodízio, várias coisas que pedimos não vieram, tínhamos que ficar insistindo e não vinham. Após ficarmos por um período até curto, os pratos pedidos já não vinham mais e o garçom já nos oferecendo a sobremesa. Pelo preço cobrado, não vale nada a pena, saímos todos insatisfeitos e frustrados com o atendimento. Não voltaremos novamente e nem indicarei.



Foi possível verificar o potencial do atendimento como critério principal de avaliações, positivas ou negativas, exemplificado nos comentários nº241 e nº148: “Amei! O rodízio é muito bom. Mas o melhor é o garçom Alexandre, melhor pessoa que pude conhecer e; de longe, o melhor atendente. Educado, simpático e muito carinhoso! Sempre preocupado com o bem-estar do cliente; nunca percam esse querido!”,

[...]PÉSSIMO ATENDIMENTO. Chegamos as 13:30 hoje e nos deixaram na fila de espera até as 15:00 quando vieram nos informar que o restaurante estava fechando. O gerente nem apareceu para nos informar e mandou o garçom vir dar a notícia. E ainda por cima o garçom disse que não poderia ter nos informado antes pois eles tinham medo de perder a clientela que estava fora esperando. E o pior o garçom ainda falou mal do restaurante, dizendo que estava sem funcionários. FALTA DE RESPEITO! Já fecharam uma unidade e vai fechar essa tbm. (comentário nº148)

Considerando outras bases existentes em “associações internas e entre empresas”, foi possível constatar comentários associados ao fator “escolhas políticas” em relação aos restaurantes. A manifestações mais comuns sobre este assunto é em relação a filas, ou seja, a política de atendimento por ordem de chegada ou reserva apenas até certo horário, o que culmina na espera dos clientes, gerando, na maioria dos casos, insatisfação. O comentário nº164 exprime essa condição:

Foram dois dias tentando fazer a reserva de mesa por telefone e ninguém atendia a ligação. Quando finalmente atenderam eles informaram que só reservam 40% do salão e que teríamos que entrar na lista de espera. Estávamos em 7 pessoas e chegamos no local às 8:10 e deram uma previsão de entrada entre 8:30 e 8:40. Infelizmente a política da empresa não é de dar prioridade a quem está a mais tempo na fila. [...]

Outro fator de escolha política foi observado na opção política de um dos restaurantes avaliados, que não permite que, em uma mesma mesa, os consumidores optem por serviços diferentes, uma vez que o restaurante oferece a *lá carte* e várias opções de rodízio. Portanto, todos os clientes devem consumir o mesmo produto, isso causou, nos comentários verificados, insatisfação dos clientes que não podem optar livremente pela opção que melhor atende o seu gosto. O comentário nº63 expressa esta situação:



[...]Tem opção de um rodízio melhor com camarão, só q daí fica por R\$ 119, e não dá pra um só comer, a mesa toda tem q ficar com esse tipo de rodízio. Tinha gente q não comia tanto e queria pegar a lá carte, mas o garçom falou q não pode dividir na mesa, eles teriam q sentar separados, ou seja, ou todo mundo come o mesmo tipo de rodízio ou a lá carte, senão tem q sentar separado. [...]

É perceptível também, por comentários e avaliações, a preocupação de alguns dos restaurantes com a base de diferenciação “elos dentro da cadeira de valores”, verificado a partir dos elogios a agilidade entre setores de atendimento e cozinha, que culminam na entrega rápida dos pedidos. Apesar de poucos comentários trazerem reflexões sobre este assunto, os que o fazem, mostram que essa preocupação é válida e tende a gerar boa percepção de valor ao cliente.

Outra base que, indiretamente, mostra-se importante é “elos com fornecedores”, proposta por Porter (1992). Apesar de não haver menções diretas aos fornecedores nas opiniões, falas acerca da condição do produto oferecido são alertas em relação ao insumo recebido pelo restaurante. Isso é perceptível em comentários que elogiam ou criticam os produtos servidos, que, pela política de fornecimento, podem estar com mais ou menos qualidade, e culminar em diferenciação. O comentário nº71 expressa com sucesso o valor agregado pela qualidade dos produtos: “[...] produtos frescos e selecionados, ótimas bebidas, sobremesas que são show à parte. Quem estiver em Maringá precisa conhecer.”

Por fim, ainda considerando o fator “associações internas e entre empresas” é possível citar o “*mix* de produtos”, expresso nos comentários coletados por elogios a variedade presente no cardápio ou, então, críticas por ausência dela. É perceptível a importância da variedade, contudo, com cuidados para não descaracterizar a culinária oriental. A opinião nº357 expressa o diferencial da variedade em um cardápio: “O rodízio é maravilhoso, cardápio variado com muitas opções, até carnes vermelhas. Agrada até os que não são amantes de peixe [...]”. Destaca-se que as outras bases de diferenciação, relacionadas a “associações internas e entre empresas”, discutido nesta análise, não obtiveram relevância dentre os comentários coletados na amostragem.

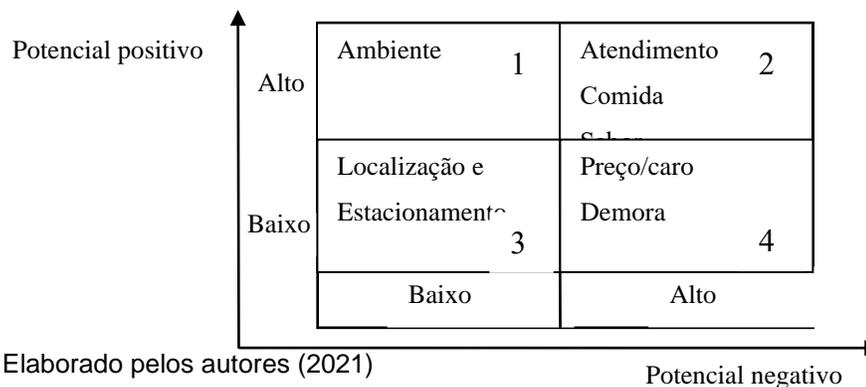
Diante das informações apresentadas, e entendidos os critérios impactantes na formação de opinião do consumidor, notou-se que os diferentes tópicos discutidos têm diferentes potenciais para impactar a formação de opinião do cliente. Enquanto alguns



podem influenciar tanto positiva, quanto negativamente, outros exercem influência em um único sentido. Além disso, apesar de todos os aspectos supracitados serem relevantes, ao comparar os tópicos entre si, nota-se que alguns possuem mais influência em relação a outros.

A Figura 3 propõe uma análise do potencial de cada um dos critérios acima elencados, classificando-os a partir de duas óticas: (a) potencial de gerar opiniões negativas, positivas ou ambas; (b) alto potencial ou baixo potencial. Dado as classificações, originaram-se 4 possíveis grupos onde os termos foram classificados, sendo eles: (1) alta influência positiva e baixa influência negativa; (2) alta influência negativa e alta influencia positiva; (3) baixa influência negativa e baixa influência positiva e (4) baixa influência positiva e alta influência negativa.

Figura 3 – potencial de influência dos critérios analisados na percepção de valor



O fator ambiente demonstrou-se um bom diferencial para os estabelecimentos, elevando a percepção de valor do cliente em relação ao serviço, sendo, portanto, um ponto interessante de explorar, uma vez que a estratégia em questão é de diferenciação. De qualquer forma, caso o restaurante não tenha um ambiente singular, este também não compromete a experiência do usuário. Por fim, facilidade de estacionamento ou estacionamento próximo, quando relacionado aos outros termos de análise, demonstrou baixo potencial geral.

4.2 MELHORIAS: ARMADILHAS DE DIFERENCIAÇÃO E SUGESTÕES DE AÇÃO



A partir dos dados coletados, foi possível constatar alguns indícios, baseados na teoria de Porter (1992), a respeito de armadilhas de diferenciação, que, apesar de não serem conclusivos, valem a pena serem apontados como cuidados a serem tomados pelos restaurantes na adoção de medidas para que possam gerar maior percepção de valor nos clientes. Nesse sentido, foram encontradas, dentro dos dados coletados, informações que alertam os estabelecimentos para as seguintes armadilhas: (I) diferenciação excessiva; (II) preço prêmio alto demais; (III) enfoque no produto e não na cadeia de valores inteira. As demais armadilhas não foram evidenciadas nos comentários analisados.

No caso da diferenciação excessiva, o cuidado fica por conta do exagero no quesito comida, falando mais especificamente em relação aos pratos e sabores propostos. É necessário cuidado, baseado em alguns comentários, para que a culinária apresentada não ultrapasse os limites da cozinha oriental e descaracterize o produto por exagero. Apesar de não ser uma reclamação comum entre os clientes, o comentário nº78, liga um alerta ao cuidado com esse aspecto para que uma percepção negativa não seja criada no cliente: “Exagero de sabores, no mau sentido. Se você gosta da culinária japonesa de raiz, não recomendo. Abundância de pratos, sabores, texturas que acabam deixando você com o estômago satisfeito mas, com o paladar nem tanto [...]”.

O segundo aspecto que pede o cuidado é o preço-prêmio excessivamente alto, ou seja, o valor cobrado passa ser alto demais. Isso foi verificado por alguns comentários que mostram inconformidade com o valor excessivo cobrado pelos restaurantes em relação a experiência oferecida. Vale também ressaltar que, devido a um ambiente de alta concorrência, essa insatisfação abre espaço para os demais *players* inseridos no mercado. O comentário nº61 expressa a questão do preço-prêmio alto demais, dado o benefício oferecido:

Antes o rodizio era maravilhoso, entretanto, caiu absurdamente. No rodizio de 99 reais (que não é barato) tiraram os cogumelos, o peixe branco, o atum, o polvo. Alem de diversas opções que antes tinham e agora nao tem mais. Pra ter acesso a essas opções (que é o basico de TODOS os rodizios), somente pagando o rodizio mais caro que é de 129,00.



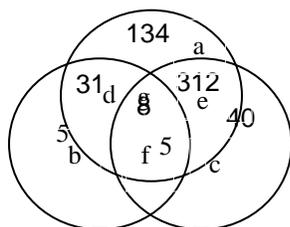
Por fim, a armadilha mais comum verificada entre os comentários e que exige um trabalho interno de melhoria nos restaurantes é a questão de “enfoque no produto e não na cadeia de valores inteira”. Além de comentários indicando a importância de um bom fornecimento de alimentos frescos, diversos comentários verificam o atendimento negativo apesar de uma comida agradável, como exemplifica o comentário 141: “Não vale. A comida até que estava boa, mas o atendimento foi péssimo, ainda levando em consideração que tinha mais garçom do que cliente na noite, acho que estavam com pressa de ir embora, a impressão que tive é que querem economizar no rodízio”.

Isso ressalta a importância do alinhamento de toda a cadeia de valores para gerar diferenciação através de uma experiência positiva em todos os aspectos. Comentários como esse ressaltam o produto, por si, não gera percepção de valor positiva. É necessária que o estabelecimento olhe para todos os aspectos que integram a experiência do cliente. Por isso, vale a atenção dos estabelecimentos para constantes melhorias, optando por estratégias de difícil imitabilidade, já que a fácil reprodução pode colocar em xeque a percepção elevada de valor que uma organização possui, conforme Porter (1992) e Barney e Hesterly (2017). Além disso, é preciso respeitar as ressalvas feitas por Porter (1992) e De Carvalho e Laurindo (2010) sobre a necessidade de verificar se as estratégias aplicadas não terão custos maiores que o preço-prêmio adquirido.

Apresentadas as armadilhas de diferenciação relevantes nesta análise, e com o objetivo de trazer um parâmetro geral para facilitar a percepção dos restaurantes sobre os principais pontos de melhoria, os comentários foram classificados a partir de um diagrama de *Veen*, obedecendo o critério de divisão dos sete grupos, de acordo com o apresentado na metodologia. A análise dos comentários trouxe o resultado evidenciado na Figura 4. A partir dos dados apresentados, percebe-se que a percepção de valor do cliente está principalmente no item “atributos do produto e serviço” e “associação interna e entre empresas” e, principalmente, na intersecção entre os dois critérios.

Figura 4 – Diagrama de *Veen* para classificação dos resultados coletados





Legenda

- a – Atributos do produto ou serviço
- b – Relação entre empresas e consumidores
- c – Associações internas e entre empresas
- d - Atributos do produto ou serviço + relação entre empresas e consumidores
- e - Atributos do produto ou serviço + associações internas e entre empresas
- f - Relação entre empresas e consumidores + associações internas e entre empresas
- g - Atributos do produto ou serviço + relação entre empresas e consumidores + associações internas e entre empresas

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Portanto, como sugestão aos restaurantes ressalta-se como maior importância a atenção a qualidade do produto oferecido, relação custo-benefício (inseridos em “atributos do produto ou serviço”) e atendimento do cliente (parte de “relações internas e entre empresas”). Esses mostraram-se os fatores de maior relevância na construção de diferenciação. Juntos, os grupos “a” (atributos do produto ou serviço), “c” (relações internas e entre empresas) e “e” (intersecção entre os outros dois), somaram 486 menções, sinalizando alta relevância na construção de percepção de valor do cliente, conforme salienta Zeithaml (1988), ao afirmar que a percepção de valor pode estar associada a qualidade recebida relativa aquilo que é pago.

A atenção a estes pontos justifica o apontamento de atender os diferenciais a critérios que sejam de fato relevantes aos clientes (PORTER, 1992; KOTLER; KELLER, 2012), uma vez que os demais itens são de menor impacto ou então motivados pelos primeiros. Por fim, a respeito da relação entre empresa e cliente, representado nesta pesquisa pela reputação que, segundo Barney e Hesterly (2017) quando é desenvolvida, tende a ser duradoura, foi verificado que essa é um construto que parte dos fatores de maior ocorrência do diagrama. Portanto, dando atenção a eles, o restaurante consequentemente estruturará uma melhor relação com o cliente e, por consequência, uma melhor reputação.

CONCLUSÕES



Conclui-se deste estudo que o público consumidor de restaurantes de culinária japonesa na cidade de Maringá-PR focaliza sua percepção de valor, principalmente, na qualidade do produto, relação custo-benefício e atendimento para classificar um estabelecimento como diferenciado em relação aos demais. Notou-se também que as bases de diferenciação relevantes para adoção de estratégias de melhorias são: “atributos do produto e serviço” e “associação internas e entre empresas”. A base “relação entre empresas e consumidores” é importante, porém, reflexo das outras duas.

Considerando os restaurantes avaliados, percebeu-se que as ofertas presentes na cidade de Maringá-PR suprem as necessidades dos clientes, oferecendo serviços e experiências capazes de gerar percepção positiva nos clientes. A ressalva vai para a necessidade de melhorias, principalmente em relação a quesitos internos, como treinamento para que setores de atendimento e cozinha estejam mais bem alinhados em relação a qualidade. Outro ponto de ressalva é a inconsistência dos aspectos de diferenciação, com exceção da reputação (que configura difícil imitabilidade), já que, pelos comentários, é possível identificar que os critérios relevantes ao consumidor são de simples imitabilidade.

A pesquisa limita-se no ponto em que considera apenas os restaurantes que trabalham com o sistema rodízio, não abrangendo o modelo *a lá carte*. Outra limitação é a utilização exclusiva da plataforma *Tripadvisor*, como fonte de dados. Ademais, uma ressalva final acerca dos resultados obtidos, é a interpretação do quesito “atendimento” como um critério presente em “associações internas e entre empresas”, o que foi altamente impactante para que esse critério tenha obtido maior relevância.

Diante disso, como sugestões de futuros estudos, seriam pertinentes outras pesquisas que englobem o ponto de vista interno dos restaurantes, tanto dos seus gestores, como dos seus funcionários. Com isso, seria possível propor maiores contribuições para a construção de valor para o cliente, em fatores que, a partir das possibilidades reais dos restaurantes, possam culminar em diferenciação. Além disso seria também interessante expandir a análise para restaurantes que trabalhem com

outros sistemas além do rodízio, bem como outras fontes de dados disponíveis, como as avaliações do google, *ifood*, *aiqfome* e outras *foodtechs*.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). Banco de dados ABF. 2017. Disponível em: < <https://www.abf.com.br>>. Acesso em: 04, jan. 2021.

ASIAN & SEA FOOD SHOW, 3, 2017. São Paulo. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/57338121-Estudo-do-mercado-a-franca-feiras-vem-estudando-o-mercado-da-gastronomia-japonesa-asiatica-desde-2013.html>>. Acesso em: 01, jan. 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos. Pearson Educação do Brasil, 2017.

BRANDT, T.; BENDLER, J.; NEUMANN, D. **Social media analytics and value creation in urban smart tourism ecosystems**. *Information & Management*. 2017, 54(6): 703-713.

CORDATO, A. **Can TripAdvisor reviews be trusted?** *Travel Law Quarterly*. (2014). 6(3), 257-263.

DE CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2010.

F. JUNIOR, L.; SILVA JUNIOR, J.; LOBATO, F.. Um olhar sobre turismo gastronômico: um caso no TripAdvisor. *In: ENCONTRO NACIONAL DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E COMPUTACIONAL (ENIAC)*, 17. 2020, Evento Online. **Anais [...]**. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2020. p. 519-530. DOI: <https://doi.org/10.5753/eniac.2020.12156>.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 2012.





PETRICK, J. F. **Development of a multi-dimensional scale for measuring the perceived value of a service.** Journal of leisure research, v. 34, n. 2, p. 119-134, 2002

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 5. Ed. Rio de Janeiro: Campus: 1991.

SOBRE O TRIPADVISOR. Tripadvisor, 2019. Disponível em: <<https://tripadvisor.mediaroom.com/br-about-us>>. Acesso em 03, abril 2021 .

TIAGO, T., COUTO, J., TIAGO, F. e FARIA, S. **From comments to hashtags strategies: Enhancing cruise communication in Facebook and Twitter.** Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism, (2017). 12(3), 19-47.

ZEITHAML, V. **Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence.** Journal of Marketing, New York, Jul. 1988. v. 52, n.3, p. 2-22.

