

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A INFLUÊNCIA DAS PLATAFORMAS DIGITAIS NA GESTÃO DO
RELACIONAMENTO COM O CLIENTE – CASO ZOMATO NO SETOR DA
RESTAURAÇÃO PORTUGUÊS

JOANA GARCÊS PEREIRINHA

OUTUBRO - 2019

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**A INFLUÊNCIA DAS PLATAFORMAS DIGITAIS NA GESTÃO DO
RELACIONAMENTO COM O CLIENTE - CASO ZOMATO NO SETOR DA
RESTAURAÇÃO PORTUGUÊS**

JOANA GARCÊS PEREIRINHA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA JOANNA SANTIAGO

OUTUBRO - 2019

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora, professora Joanna Santiago, que sempre me ajudou, incentivou e me deu prazos para cumprir. Sem ela teria sido um caminho muito mais difícil de percorrer.

Aos meus pais que sempre foram o pilar na prossecução do meu mestrado.

Ao meu irmão que, de uma maneira ou de outra, fez com que conseguisse percorrer esta jornada, ouvindo-me falar de temas sobre os quais ele não tem conhecimento.

Ao meu namorado, pela paciência nos momentos de indecisão, dúvida e frustração.

Aos meus amigos por me ouvirem nos momentos de dúvida, e por, de certa forma, tentarem sempre contribuir para que fosse bem-sucedida.

Aos entrevistados, pela sua disponibilidade, pelo seu tempo e, acima de tudo, pelo contributo que deram a este estudo.

Resumo

O setor da restauração em Portugal, devido à forte cultura gastronómica, apresenta uma acentuada expressão no mercado nacional. Este, a par dos outros setores, tem-se vindo a desenvolver e, embora a cultura se marque por costumes e tradições, tem-se sentido uma digitalização que tem vindo a alterar alguns processos desta área, especialmente na forma como se estabelecem relacionamentos com os clientes.

Assim sendo, torna-se importante perceber a situação de marketing por detrás dos processos de gestão de relacionamento com o cliente, pelo que o objetivo da presente investigação é compreender de que forma as plataformas digitais têm impacto nestes processos. Para tal, e aplicando o estudo ao setor da restauração português, a plataforma usada foi o Zomato.

Foi feito um estudo qualitativo com recurso a entrevistas semiestruturadas, usando uma amostra não probabilística, escolhida por conveniência, junto de responsáveis de marketing de restaurantes utilizadores da plataforma em estudo. Através da amostra conseguida (nove entrevistados) foi possível retirar algumas conclusões sobre a importância das plataformas digitais bem como as vantagens que esta oferece.

A sua utilidade em termos de acesso a dados, o profissionalismo que o caracteriza, a visibilidade que dá aos restaurantes e a possibilidade de estabelecer contato direto com o consumidor de forma a perceber as suas preferências, opiniões e críticas são alguns dos benefícios reconhecidos pelos proprietários dos restaurantes.

Esta é uma plataforma que, embora tenha lugar para se expandir mais, tem-se vindo a revelar uma poderosa ferramenta em termos de gerir relacionamentos com o cliente e de promover o efeito do *word-of-mouth*.

Palavras-chave: marketing digital, plataformas digitais, *e-word-of-mouth*, marketing relacional, *engagement*, *Social CRM*, *Social Media*

Abstract

The sector of restaurants in Portugal, due to the strong gastronomic culture, has a strong expression in the national market. This one, along with the other sectors, has been developing and, although culture is marked by customs and traditions, there has been a digitalization that has changed some processes in this area, especially in the way relationships are established with each other.

Therefore, it is important to understand the marketing situation behind customer relationship management processes, so the aim of this research is to understand how digital platforms impact these processes. To this end, and applying the study to the Portuguese sector of restaurants, the platform used was Zomato.

A qualitative study was conducted using semi-structured interviews, using a non-probabilistic sample, chosen for convenience, from restaurant Zomato users. Through the sample obtained (nine respondents) it was possible to draw some conclusions about the importance of digital platforms as well as the advantages it offers.

Its usefulness in terms of access to data, the professionalism that characterizes it, the visibility it gives to restaurants and the ability to establish direct contact with consumers in order to understand their preferences, opinions and criticisms are some of the benefits recognized by the owners of the restaurants.

This is a platform that, while expanding further, is proving to be a powerful tool in terms of managing customer relationships and promoting the word-of-mouth effect.

Keywords: digital marketing, digital platforms, e-word-of-mouth, relational marketing, engagement, Social CRM, Social Media

Índice

1.	Revisão de Literatura.....	2
1.1	Marketing Digital.....	2
1.1.1	<i>Plataformas Digitais</i>	4
1.1.2	<i>e-Word-of-Mouth</i>	5
1.2	Marketing Relacional.....	6
1.2.1	<i>Engagement</i>	8
1.2.2	<i>Social CRM</i>	10
1.2.3	<i>Social Media como Ferramenta de Suporte ao CRM</i>	12
2.1	Modelo de Investigação	13
2.2	Propostas de Investigação	14
4.	Metodologia.....	15
4.1	Estratégia Metodológica	15
4.2	Tipo de Estudo	15
4.3	População e Amostra	16
4.4	Recolha de Dados	16
5.	Enquadramento do Estudo.....	17
5.1	Setor da Restauração em Portugal	17
5.2	Unidade de Estudo	18
6.	Análise e Discussão de Resultados.....	20
6.1	Cultura Organizacional	20
6.2	Dados e Tecnologia de Informação	21
6.3	Compreender Clientes e Originar “ <i>Insights</i> ”	23
6.4	Estratégia de CRM Social.....	24
6.5	Criar <i>Engagement</i>	25
6.6	Componentes de CRM.....	27
6.7	Resultados, Notoriedade e Satisfação do Cliente	29
6.8	Conclusões da Análise	31
7.	Conclusões, Contributos, Limitações e Sugestões de Investigação	34
7.1	Conclusões	34
7.2	Contributos Académicos	38

7.3	Contributos Empresariais.....	39
7.4	Limitações do Estudo.....	39
7.5	Sugestões de Investigação Futura	39

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de Investigação.....	14
--	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 Comparação entre CRM 1.0 e Social CRM	12
Tabela 2 - Dados estatísticos referentes às entrevistas	20
Tabela 3 - Excertos de entrevistas relativos às ferramentas disponíveis.....	22
Tabela 4 - Frequência das Palavras (MaxQDA).....	32

Índice de Anexos

Anexo A – Modelo Concetual “Social CRM House”	45
Anexo B – Referencial teórico e questões entrevistas.....	45
Anexo C – Dados Estatísticos Entrevistas.....	47
Anexo D – Tratamento Dados MaxQDA (códigos).....	48

Introdução

O mundo da digital média está a mudar a um ritmo muito acelerado, sendo notável uma grande transformação no acesso a informação e na própria forma de interação entre as pessoas. Conjuntamente as empresas têm-se vindo a adaptar a esta mudança tecnológica, tentando tirar partido desta proximidade, em prol do negócio.

Perante este panorama, assumiu-se como objetivo da presente dissertação compreender o funcionamento do setor da restauração português, no que toca à utilização de plataformas digitais e a sua influência na gestão de relacionamento com o cliente. Este objetivo pode ser traduzido no seguinte problema de investigação: investigar de que forma as plataformas digitais têm impacto na gestão de relacionamento com o cliente, na área da restauração em Portugal.

Considerando o objetivo e o problema de investigação propostos, pretende-se que a investigação conduza a conclusões que dêem resposta às seguintes questões de pesquisa:

- Qual a importância da cultura organizacional na estratégia de gestão de relacionamento social?
- Os dados retirados das plataformas digitais permitem conhecer melhor os clientes, originar *insights* e direcionar futuras decisões?
- Quais as formas de conseguir estabelecer *engagement* e facilitar o processo de atrair, fidelizar e terminar relacionamentos com os clientes através das plataformas digitais?
- Quais as principais vantagens que a estratégia de gestão de relacionamento com o cliente aliada à utilização deste tipo de plataformas pode oferecer aos restaurantes?

Este tema tem relevância no contexto atual, no sentido em que permite conhecer melhor as vantagens que as plataformas digitais oferecem, não só ao consumidor final mas também as próprias empresas, permitindo compreender qual o impacto que estas poderão ter no estabelecimento e crescimento de relações com os clientes.

Este estudo procura complementar a informação existente sobre o tema e contribuir de forma a mostrar o “outro lado” do tema, uma vez que a maioria foi feita de modo a mostrar as vantagens deste tipo de plataformas para os clientes finais e não para as empresas.

O presente documento está dividido em seis capítulos, sendo esses: introdução; revisão de literatura; modelo e propostas de investigação; metodologia; enquadramento do estudo; análise e discussão de resultado; conclusões, contributos, limitações e sugestões de investigação.

1. Revisão de Literatura

1.1 Marketing Digital

De uma forma genérica e segundo Kotler (2012, p.31), o marketing é a “atividade humana dirigida para a satisfação de desejos e necessidades por meios de processos de trocas”, sendo que este caracteriza a troca de valor entre, pelo menos, duas partes.

Do seu lado, a American Marketing Association (AMA) defende o marketing como uma “atividade com um conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e para a sociedade em geral” (2013)¹.

Com o surgimento da Internet e das tecnologias de informação nos anos 90 e com o aumento de utilizadores desta ferramenta a crescer exponencialmente de ano para ano, os *marketeers* olharam para este fenómeno como uma potencial forma de fazer chegar a mensagem que queriam transmitir aos seus consumidores. Com cerca de 5% da população mundial (Internet World Stats, 2000) a utilizar a Internet no ano 2000, e atualmente com um valor que ronda os 56,3% (Internet World Stats, 2019) este tornou-se um novo meio para conectar empresas a consumidores para construir relacionamentos e, em última análise, impulsionar as vendas (Ryan, 2009).

Cada vez que se verifica uma mudança no comportamento do consumidor, o propósito do marketing vai acompanhado essa mesma mudança, pelo que a gradual evolução da Internet e evidentes mudanças no comportamento do consumidor levaram as empresas a repensar a sua estratégia de marketing, tornando-se fulcral a criação de boas relações com este.

De forma a potenciar esta aproximação ao cliente, surgiu um novo domínio: Marketing Digital.

¹ Retirado de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/> no dia 23/04/2019.

O marketing digital pode ser definido como a adoção de canais digitais para se comunicar com potenciais e atuais consumidores nos mercados interno e externo, com o baixo custo e facilidade (Quelch & Klein, 1996, Armstrong & Hagel, 1996). Isto é feito através do reconhecimento da importância das estratégias digitais e do desenvolvimento de um enfoque planificado, de forma a melhorar o conhecimento do cliente, a entrega da comunicação integrada específica e de serviços em linha que coincidam com as suas necessidades particulares (Chaffey *et al.*, 2009).

A digitalização do marketing é muito mais que do que comunicar através da Internet (Wymbs, 2011). Inclui uma vasta gama de canais digitais, como a Internet, comunicações móveis e sem fios e televisão digital (Li, Li, He, Ward & Davies, 2011). Inicialmente era vista como uma ferramenta de publicidade que pretendia moldar o comportamento do utilizador da internet (Berthon, Pitt & Watson, 1996) em vez de um intermediário que facilitava a interação entre vendedores e consumidores.

No entanto, hoje em dia é muito mais que isso e uma vez que vivemos na “era da informação e da verdade” (Conrado, 2011, p.30), é reconhecida a importância do marketing digital e por esse motivo investem-se bastantes recursos financeiros na sua implementação e desenvolvimento (Weinberg & Pehlivan, 2011; Zhao & Zhu, 2010).

Nesta perspetiva o papel crescente do ambiente digital criou duas importantes oportunidades para todo o tipo de empresas: primeiro, estas agora têm acesso a uma vasta quantidade de ferramentas digitais que podem ser utilizadas no propósito do marketing; segundo, o ambiente digital fez com que o marketing fosse mais facilmente mensurável, devido à possibilidade de melhoria do acesso, recolha, processamento e reporte dos dados relativos a atividades de marketing (Pawels *et al.*, 2009; Pickton, 2005; Russel, 2010).

Com a mudança do papel dos clientes como co-produtores de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004) está-se a tornar cada vez mais importante haver uma aproximação das marcas à vida quotidiana dos consumidores, de modo a ir de encontro às suas necessidades e desejos, sendo notória a vantagem que a digitalização do marketing criou neste âmbito, uma vez que os canais digitais criaram novas plataformas através das quais se tornou mais fácil interagir e desenvolver relações com os clientes (Bauer, Grether & Leach, 2002).

As redes sociais são um exemplo de um tipo de plataforma que demarca a “era digital”, sendo que existem inúmeros benefícios pela presença neste tipo de canais. A promoção de relacionamentos internos e externos com empresa, a melhoria da recolha

de informação e respetivo *feedback*, por ser um apoio ao processo de decisão e o aumento da produtividade, são alguns dos benefícios gerados pela presença em canais digitais (Tiago & Veríssimo, 2014).

1.1.1 Plataformas Digitais

Com o surgimento da Internet, particularmente da Web 2.0 e com posterior evolução para a Web 3.0 e 4.0, abriram-se portas para que o acesso a visualizações, opiniões e informação fosse simplificada, criando oportunidades para novas formas de comunicação e formação de conhecimento. Neste contexto, as plataformas digitais têm um papel fulcral e têm vindo a transformar praticamente todas as indústrias hoje em dia.

Não existindo uma definição consensual e clara de plataforma digital, o termo “plataforma” indica um conjunto de arranjos digitais *online* cujos algoritmos servem para estruturar e organizar a atividade social (Kenney & Zysman, 2016)

No mundo das tecnologias de informação, o termo significa um conjunto de técnicas, tecnologias e interfaces compartilhadas que estão abertos a um amplo conjunto de utilizadores que podem construir o que eles querem em um substrato estável (Baltimore, Charo, Kevles & Benjamin, 2016). De uma forma geral, é reconhecido o seu papel na potenciação de atividades sociais e facilitação de interações.

Considerando a plataforma um meio através do qual informações ou conteúdo são publicados ou trocados, estas têm vindo a mudar os fenómenos em todo o cenário de Sistemas de Informação. As interações dos utilizadores com as organizações estão a alterar-se à medida que as plataformas digitais facilitam as comunidades *online* de consumidores (Spagnoletti *et al.*, 2015).

Agora a competição já não se baseia tanto em controlar a cadeia de valor mas em torno de atividades potenciadas por plataformas. Plataformas de *social media* como o Instagram ou o Facebook vieram revolucionar a forma como as pessoas interagem e dão a conhecer as suas experiências. Plataformas digitais de *peer-to-peer*, como o AirBnB, Uber ou BlaBlaCar vieram criar a economia de partilha. No setor das telecomunicações, plataformas de sistemas operativos como o iOS ou Android também são exemplo da sua forma de aplicação (Reuver, Sorensen & Basole, 2018).

As plataformas digitais estão a moldar modelos de negócio e a transformar economias inteiras (Parker *et al.*, 2016; Evans & Schamalensee, 2016) e a alterar a existente atividade económica, mudando a lógica de criação de valor e criando barreiras à entrada (Baltimore, Charo, Kevles & Benjamin, 2016).

1.1.2 *e-Word-of-Mouth*

O *Word-of-Mouth* (WOM) ocorre cara-a-cara, em relações de proximidade, onde os participantes pertencem aos mesmos círculos ou estão vinculados dentro do mesmo contexto, sendo que este tem um maior impacto nos consumidores que outras formas de comunicação de marketing (Day, 1971).

Por sua vez, o *e-Word-Of-Mouth* (e-WOM) é uma versão eletrónica do tradicional *Word-of-Mouth* e é definido como “qualquer declaração positiva ou negativa feita por antigos, atuais ou potenciais clientes sobre um produto ou empresa, que é disponibilizada a uma multidão de pessoas e instituições via Internet” (Hennig-Thurau *et al*, 2004, p. 39). Este conceito pressupõe a comunicação dos participantes com uma rede de pessoas (Kozinets *et al.*, 2010) via *web*, o que permite uma maior visibilidade do conteúdo, não se restringindo só ao contexto em que estão inseridos.

O eWOM apresenta várias características, em oposição ao *Word-of-Mouth*:

1. Aumento de volume: contrariamente ao WOM, o e-WOM atinge um maior número de pessoas num curto período de tempo, o que permite ao consumidor poder partilhar e ter acesso a feedback mais fidedigno e por outro lado, permite às empresas ter um feedback dos seus produtos/serviços mais rapidamente, de modo a se poderem adaptar (Kiecker & Cowles, 2002);
2. Dispersão: fenómeno relacionado que afeta o resultado do e-WOM é a dispersão da plataforma, ou seja, até que ponto as conversas relacionadas com o produto alcançam toda a comunidade (Godes & Mayzlin, 2004);
3. Persistência: a persistência tem a ver com o tempo que as opiniões partilhadas permanecem em repositórios publicamente (Dellarocas & Narayan, 2007);
4. Anonimato: o facto de a internet permitir elaborar opiniões escritas anonimamente, pode levar a que o interesse próprio dos vendedores possa reduzir a credibilidade ou veracidade das opiniões, por exemplo, quando os fornecedores obtêm grandes retornos por manipular opiniões *online* (Resnick *et al.*, 2000);
5. Saliência de valência: esta característica refere-se à classificação positiva ou negativa atribuída pelos consumidores (geralmente em escalas de 1 a 5) quando avaliam um produto/serviço. No WOM tradicional a informação fornecida pelo remetente tem a possibilidade de ser mal interpretada, enquanto no e-WOM com

uma classificação numérica atribuída, há menos importância em interpretar a valência da opinião de um remetente (Chevalier & Mayzlin, 2006);

6. Compromisso da comunidade: compromisso do consumidor é a chave para a vantagem competitiva sustentável, o lucro e a fidelização do cliente (Blazevic *et al.*, 2013). As plataformas de e-WOM permitem que vários consumidores possam discutir características dos bens e aprender com outros consumidores que participam nos mesmos fóruns. Uma pesquisa considerável examinou como estas comunidades desempenham um papel importante na mediação das relações empresa-consumidor final na área moderna (Muniz & Schau, 2011; Schau, Muniz & Arnould, 2009; Yeh & Choi, 2011).

Havendo uma clara diferença entre o eWOM e o WOM tradicional, hoje em dia é cada vez mais reconhecida a importância deste conceito, numa era que se baseia no digital, sendo reconhecido o impacto do “passa a palavra” eletrónico na adoção de novos produtos e/ou serviços, sendo esse efeito mais facilitado através da Internet (Chaffey, Ellis-Chadwick, Mayer & Johnston, 2006), especialmente nas redes sociais que deram aos consumidores mais poder e controlo sobre os processos de marketing (Constantinides, Lorenzo & Gómez-Boria, 2008; Cross & Thomas, 2010).

1.2 Marketing Relacional

Até há uns anos, as empresas eram estruturadas e geridas em torno dos produtos e serviços que criavam e comercializavam. A era industrial era dominada por empresas que procuravam produzir em massa, pelo que a inovação de produto era o fator-chave (Gama, 2009) e a procura pelo aumento da quota de mercado era o elemento fundamental.

No entanto, começaram a surgir críticas feitas por alguns investigadores, que admitiam que esta abordagem transaccional pela qual o marketing era conhecido, só se podia aplicar a certos tipos de mercados e empresas (Grönroos, 1994; Gummesson, 1987) e que havia uma notável insuficiência da abordagem do marketing-mix para realizar uma verdadeira orientação de mercado (Constantinides, 2006).

Assim surgiu um novo foco como alternativa à visão predominante de marketing como uma série de transações, pois foi reconhecido que esta recorrência de trocas, principalmente na indústria e no setor de serviços, eram relacionais por natureza (Grönroos, 1994; Gummesson, 1994; Leverin & Liljander, 2006), levando ao

aparecimento da primeira definição conhecida do marketing relacional, atribuída a Berry (1983) que afirmou que o marketing relacional consiste em atrair, manter e fortalecer as relações com os clientes.

Desenvolveu-se assim este novo conceito, cujas contribuições se aplicavam principalmente ao setor industrial e de serviços.

No entanto, com o passar dos anos, com a globalização, a liberalização dos mercados e a intensificação da concorrência, esta abordagem de marketing que até então era restrita apenas a estes dois setores, foi-se expandindo a todos os outros, levando à criação de um paradigma: do marketing transacional ao marketing relacional. Nesta nova linha de orientação, em vez de competir por economias de escala, como tinha sido a norma, as organizações poderiam alavancar as suas relações e competir em economias de escopo (Gordon, 2000) o que poderia levar a uma maior criação de valor através de relacionamentos colaborativos e de cooperação, beneficiando assim todas as partes envolvidas (Tzokas & Saren, 1997; Parvatiyar & Sheth, 2000).

Ao longo do tempo tem sido notável o destaque que a literatura académica e os profissionais de marketing têm dado ao conceito de marketing relacional (Christopher, Payne, & Ballantine, 1994). Gummesson (1987) reforça a ideia inerente a esta linha de pensamento, definindo o marketing relacional com base em vários aspetos: (1) na relação (orientação do marketing para a criação, manutenção e desenvolvimento de relações com os clientes); (2) na interatividade das partes (forte processo de comunicação entre vendedores e clientes para a criação e entrega mútua de valor); (3) e no longo prazo (exigência de um espaço temporal longo para a criação, manutenção e desenvolvimento da relação).

Na mesma linha de pensamento, o marketing relacional segundo Morgan e Hunt (1994, p. 22) é visto como “todas as atividades de marketing direcionadas para a criação, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais de sucesso”.

Existem ainda autores que defendem que, para além da aquisição e retenção de clientes, o marketing relacional engloba também o término de relacionamentos, em casos em que estes geram rentabilidade baixa ou negativa (Haenlein e Kaplan 2009b; Haenlein, Kaplan & Schoder, 2006) ou têm um impacto negativo na motivação dos funcionários (Walsh, 2011).

O marketing de relacionamento assenta em quatro valores fundamentais. Em primeiro, as atividades desenvolvidas por este tipo de marketing não se concentram apenas num departamento especializado, mas sim em toda a empresa. Segundo, este

tipo de marketing pressupõe uma colaboração a longo prazo com todos os seus *stakeholders*, sendo que o objectivo principal é criar valor mútuo. Em terceiro lugar, espera-se que o relacionamento seja interativo, podendo surgir propostas de melhoria pelo cliente no produto. Por último, e como os clientes devem ser considerados como indivíduos, os próprios fornecedores têm também a tarefa de criar valor para os clientes (Kavosh *et al.*, 2011)

Com a introdução deste novo conceito, passou-se a olhar para o marketing com uma perspetiva mais centrada nas relações com o cliente e no longo prazo (Grönroos, 1994), o que pode levar a vários benefícios como a uma maior retenção de clientes, aumento de lealdade, redução de custos de marketing e aumentos de lucro (Stravos & Westberg, 2009), sendo que este tipo de relações cria barreiras à entrada, tornando mais difícil a troca para os concorrentes (Fontenot & Hyman, 2004).

1.2.1 Engagement

Customer engagement é um tópico que surgiu há alguns anos e despertou um grande interesse em investigadores e profissionais da área, devido à evolução da Internet e da emergência de novas ferramentas e tecnologias digitais baseadas na Web 2.0. As crescentes funcionalidades potenciadas pela evolução das *social media* tiveram extrema importância na criação deste envolvimento entre empresa e consumidor.

Existem bastantes concetualizações do termo *customer engagement*. Praticantes da área olham para o “compromisso” com o cliente de uma perspetiva da empresa e definem este conceito como as atividades que facilitam interações repetidas que fortalecem o investimento emocional, psicológico ou físico que um cliente tem numa marca (Sedley, 2010). Alguns académicos olham para este mesmo conceito e caracterizam-no como a “intensidade da participação do cliente com os representantes da organização e com outros clientes num processo colaborativo de troca de conhecimento” (Wagner & Majchrzak, 2007, p.20). Este envolvimento com o cliente que marca a presente filosofia pode ser definido como uma manifestação da marca ou empresa que é mais que uma transação (Verhoef *et al.*, 2010) e que vai além da satisfação, retenção e fidelidade (Sashi, 2012). Clientes envolvidos no processos de criação de valor contribuem no sentido em que ajudam a empresa a compreender melhor os seus desejos e necessidades, contribuem no processo de desenvolvimento do produto e/ou serviço e providenciam feedback (Sashi, 2012). Outras evidências do

compromisso com o cliente incluem o endosso de *word-of-mouth*, recomendações, referências e outros comportamentos que podem influenciar a marca (van Doorn *et al.*, 2010; Verhoef *et al.*, 2010)

De um modo geral, as definições conhecidas representam a evolução do marketing desde a era do conceito de marketing meramente transacional até a orientação de marketing numa perspetiva de relacionamento (Sashi, 2012).

Fornell e Wernerfelt (1988) sugeriram que as estratégias de marketing podem ser categorizadas como ofensivas ou defensivas. No que toca a obtenção de novos clientes, à criação de medidas para fazer com que os consumidores escolham a sua marca em detrimento da concorrência são referentes a estratégias de natureza ofensiva. Por outro lado, empresas cujo foco passa mais pela retenção de clientes estão a utilizar estratégias defensivas.

Na literatura de marketing relacional, vários investigadores propõem que este domínio inclua os dois tipos de atividades (ofensivas e defensivas) direccionadas ao “estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais de sucesso” (Morgan & Hunt, 1994, p.22). No entanto, ao longo dos anos estudos feitos sobre este tema tenderam a ignorar a estratégia ofensiva das empresas, apesar da sua reconhecida importância no marketing de relacionamentos (Vivek, Beatty & Morgan, 2012), pelo que os potenciais clientes foram um aspeto que poucos autores referiram em termos de *engagement*.

No entanto, Prahalad e Ramaswamy (2000, 2002, 2003, 2004) enfatizaram a importância de experiências não só com clientes atuais como potenciais clientes, pelo que as suas abordagens sugerem que os estudos inerentes ao marketing relacional (como *engagement*) devem-se dirigir a experiências com os dois tipos de clientes: atuais e potenciais, assim como o valor derivado das experiências com os mesmos.

Várias são as evidências que o *engagement* não acontece apenas em relações já existentes, mas também em potenciais relações.

Em primeiro lugar, as empresas gastam biliões de dólares em potenciais ou futuros clientes, de forma a ampliar o valor da marca. Exemplo disso são empresas como a Microsoft e a Apple que forneceram computadores a escolas de forma a dar a conhecer o seu produto e funcionalidade e fazendo um reforço positivo da marca. Segundo, há vários programas que não são focados propriamente na venda, mas sim no estabelecimento de envolvimento com todas as partes interessadas. Por último, potenciais e atuais clientes regularmente interagem entre si, sendo que esta interação

influencia fortemente decisões de consumo, dado que os atuais consumidores podem ser mais influenciadores que a própria publicidade criada pela marca (Vivek, Beatty & Morgan, 2012).

Fatos como estes demonstram a importância de incluir no estudo de *customer engagement* os possíveis clientes (indivíduos que interagem com a marca mas que ainda não estão em processo de decisão), potenciais clientes (aqueles que estão a considerar a marca) e clientes atuais (os que já compram). É a partir dos relacionamentos formados com todas estas partes que se constrói confiança, boa vontade e compromisso, o que leva a que os relacionamentos entre estes indivíduos e as marcas se formem (Vivek, Beatty & Morgan, 2012).

Engagement pode ser derivado de manifestações comportamentais que o cliente tem com uma marca ou empresa e que vai para além da compra, resultando de fatores motivacionais (van Doorn, Lemon, Mittal, Nass, Pick, Pirner & Verhoef, 2010). Estas manifestações comportamentais podem ser positivas (ex: postar uma *review* a apontar os pontos fortes da marca num blog) ou negativas (ex: organizar ações públicas contra a empresa).

O envolvimento do cliente também engloba a co-criação de valor. Segundo Lusch e Vargo (2006, p. 284), “a co-criação de valor envolve a participação (do cliente) na criação da própria oferta principal”. Pode ocorrer por meio de compartilhamento, invenção, *co-design* ou produção partilhada de bens, de forma a este poder participar e melhorar a sua experiência relativamente à marca.

Apesar dos investigadores não estarem totalmente de acordo quanto às definições de *customer engagement*, na generalidade todos defendem que este possui vários níveis que caem num *continuum* que vai de níveis muito baixos a intensamente elevados (Malthouse, Heanlein, Skiera, Wege & Zhang, 2013), sendo que os baixos níveis passam por fazer um simples *like* na marca numa rede social, por exemplo, e os níveis mais intensos já sugerem algo mais complexo, como um *post* com uma opinião fundamentada sobre o produto e/ou serviço.

1.2.2 Social CRM

Os processos de digitalização têm vindo a marcar o marketing e as linhas que demarcam os ambientes internos e externos da empresa tornaram-se indistintas, havendo uma clara inclusão do cliente nos processos de criação de valor.

A capacidade de desenvolver relacionamentos de sucesso, prende-se na habilidade de a empresa perceber os seus clientes, as suas preferências individuais, expectativas e acompanhar as suas mudanças de necessidades, ou seja, as organizações precisam de entender “clientes reais, numa base individual” (Sisodia & Wolf, 2000, p.551) e comunicar com eles de forma apropriada.

O poder deixou de estar nas mãos somente da empresa e passou, em parte para os clientes, o que traz grandes consequências para as empresas, produtos e marcas (Hennig-Thurau *et al.*, 2010; Muntiga *et al.*, 2011). Hoje em dia, os clientes são clientes sociais, que estão conscientemente conectados a pessoas e empresas e exigem-lhes transparência e autenticidade (Greenberg, 2010). Este seu crescente poder veio criar mudanças na gestão de relacionamento com os clientes, pelo que, como Saarijarvi *et al.* (2013) afirmou que a gestão de relacionamento com os clientes (CRM) deve-se adaptar, pois vão surgindo novas formas de troca, o que faz com que os papéis dos agentes rapidamente se desatualizem.

Toda esta evolução da perspectiva de marketing levou ao desenvolvimento de uma nova abordagem estratégica: CRM social (Greenberg, 2010). Segundo este autor, CRM social é uma filosofia e estratégia de negócio, suportada por uma plataforma tecnológica, regras de negócio, processos e características sociais, desenhadas para envolver o cliente numa conversa colaborativa de forma a providenciar benefícios mútuos num ambiente de confiança e transparência (Greenberg, 2010, p.34).

A ideologia associada ao CRM social provém das mudanças sociais criadas pela digitalização das formas de comunicação. Foram estas crescentes alterações na forma como as empresas interagem com os seus *stakeholders* que surgiu este tipo de CRM em “oposição” ao tradicional, que Couldwell (1998) definiu como “... uma combinação de processos de negócios e tecnologia que procura entender os clientes de uma empresa na perspectiva de quem eles são, o que fazem e como são” (pp. 64). São vários os pontos que distinguem estes dois tipos de gestão de relacionamento com o cliente, como é demonstrado na tabela 1.

Tabela 1 Comparação entre CRM 1.0 e Social CRM

	CRM 1.0	Social CRM
Definição	Filosofia e estratégia de negócio, suportada por um sistema e tecnologia, desenhada para melhorar interações num ambiente de negócios	Filosofia e estratégia de negócio, suportada por uma plataforma tecnológica, regras de negócio, processos e características sociais, desenhadas para envolverem o cliente numa conversa colaborativa de forma a providenciar benefícios mútuos num ambiente de confiança e transparência
Objetivo	Gerir relações com clientes e criar valor	Gerir diálogos, co-criação de valor de forma a envolver clientes e outros <i>stakeholders</i>
Foco	Clientes e <i>stakeholders</i> -chave; segmentação	Todo o tipo de interações
Conteúdo	Foco em dados transaccionais	Informação pessoal, requer dados mais descritivos dos clientes
Orientação	Negócio e lucro Produtos e serviços que satisfazem consumidores	<i>Softer outcomes</i> Ambiente e experiências que envolvam o cliente (compromisso)

Fonte: Adaptado de Lipiäinen (2015)

1.2.3 Social Media como Ferramenta de Suporte ao CRM

O crescimento do *social media* pode apresentar inúmeras funcionalidades, sendo que é cada vez mais reconhecido o seu papel no suporte à gestão de relacionamento com o cliente, quer no contexto *business-to-consumer* (B2C), quer no contexto *business-to-business* (B2B).

Hoje em dia, *social media* apresenta uma vasta gama de ferramentas que permitem o *word-of-mouth*, como *blogs*, quadros de discussão, fóruns, *moblogs* (sites que contêm áudio digital, imagens, vídeos ou fotografias), e as próprias redes sociais (Mangold & Faulds, 2009). Kaplan e Haenlei (2010) identificaram seis tipos distintos de *social media*: projectos colaborativos (ex. *Wikipedia*), *blogs* (*blogs* pessoais, *podcasts* e *Twitter*), comunidades de conteúdo (ex. *Flickr* e *YouTube*), redes sociais (ex. *Facebook* e *LinkedIn*), jogos virtuais (ex. *World of Warcraft*) e mundo social virtual (ex. *Second Life* e *Habbo*). Para acrescentar a este tipo de ferramentas externas, existem outras internas usadas por empresas como o *Salesforce.com* (Andzulis *et al.*, 2012).

Social media destaca-se na área do marketing e na gestão do relacionamento com o cliente porque providencia bastantes ferramentas que, bem utilizadas, podem potenciar a satisfação do cliente e, por sua vez, potenciar o desenvolvimento de compromisso entre este e a empresa. Para Torres (2009, p. 114), “a visibilidade das *social media* e os

relacionamentos das redes sociais são o que as tornam atraentes para o marketing digital”.

Interativa por natureza, *social media* providencia oportunidades para receber *feedback* dos clientes, potencializa o diálogo e desenvolve relacionamentos (Kaplan & Haenlein, 2010) e permite que este envolvimento entre empresas e consumidores acarrete custos relativamente baixos e atinja níveis de eficiência mais elevados que as ferramentas de comunicação mais tradicionais, criando uma oportunidade de contar empresas com consumidores usando meios mais ricos com maior alcance (Thackeray *et al.*, 2008).

Posto isto, e a para além das vantagens já mencionadas, esta pode ser uma ferramenta útil para promover a gestão de relacionamento com o cliente (Kho, 2008).

2. Modelo e Propostas de Investigação

2.1 Modelo de Investigação

Em concordância com o problema de investigação, objetivos do estudo e por forma a responder às questões de pesquisa, o modelo conceptual proposto tem por base a adaptação do modelo de “*Social CRM House*”, desenvolvido por Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege & Zhang (2013). O modelo original encontra-se representado nos anexos (anexo A).

Considerando o enunciado, propõe-se o modelo de investigação disposto na figura

1.

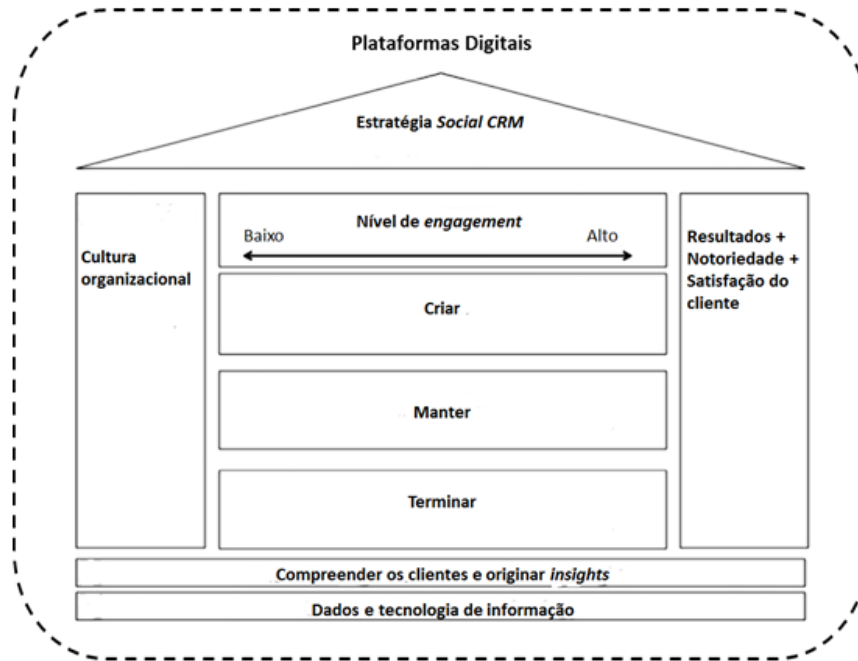


Figura 1 - Modelo de Investigação

Fonte: Elaboração própria com base nos modelos propostos pelos autores Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege & Zhang (2013)

2.2 Propostas de Investigação

Considerando os pontos expostos e abordados no capítulo da revisão de literatura da presente dissertação e tendo em conta o modelo de investigação acima apresentado, foram criadas propostas de investigação às quais se pretende dar resposta:

- P1: A cultura organizacional dos restaurantes dá suporte à estratégia de gestão de relacionamento social.
- P2: A recolha de dados através das plataformas digitais é a base da estratégia de *Social CRM*.
- P3: Os dados retirados das plataformas digitais permitem conhecer melhor os clientes, originar *insights* e direcionar futuras decisões.
- P4: Através das plataformas digitais é possível estabelecer *engagement* e facilitar o processo de atrair, fidelizar e terminar relacionamentos com os clientes.
- P5: A estratégia de gestão de relacionamento com os clientes aliada ao uso de plataformas digitais permite melhorar os resultados da empresa, notoriedade e satisfação dos clientes.

Foi ainda construído um quadro de referência teórico utilizado para preparação das entrevistas (Anexo B). Este quadro pretende, com base em conclusões registadas por outros autores, ser um referencial para elaboração do estudo de caso aplicado ao setor da restauração português.

4. Metodologia

4.1 Estratégia Metodológica

A metodologia utilizada para esta dissertação assentou numa pesquisa qualitativa, tendo sido realizadas entrevistas de cariz semiestruturado como método de recolha de dados.

Esta investigação é de cariz exploratório, pois pretende compreender o que está a acontecer em relação ao tema em causa e obter um conhecimento mais completo e adequado da realidade (Piovesan & Temporini, 1995).

O presente estudo vai apresentar três fases no decorrer do desenvolvimento: inicialmente, há a fase exploratória; num segundo momento, há a delimitação do estudo e a recolha de dados; e, numa terceira fase, há a análise sistemática desses dados, culminando na realização do relatório (Nisbet & Watt, Ludke & André, 1986).

Tendo em conta a restrição do estudo a um período de tempo pré-estabelecido, o seu horizonte temporal define-se como *cross-sectional* (Saunders *et al.*, 2012).

4.2 Tipo de Estudo

Considerando o objetivo do presente estudo, o paradigma de investigação define-se como descritivo, sendo a finalidade da abordagem compreender melhor o funcionamento da plataforma Zomato e o seu impacto na gestão de relacionamento com o cliente, no setor da restauração em Portugal.

Os dados recolhidos foram analisados de acordo com uma abordagem dedutiva. Segundo Yin (2009), referido por Saunders *et al.* (2012), quando se parte da teoria existente para formular as questões de pesquisa e objetivos, também se podem utilizar as mesmas proposições teóricas como meio para criar uma estrutura que ajude a organizar e dirigir a análise de dados.

Tendo a pesquisa o propósito de explicar a influência das plataformas digitais na gestão de relacionamento com o cliente, a sua natureza define-se como qualitativa (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Segundo vários autores (ex. Bogdan & Biklen, 1994), as características da investigação qualitativa são múltiplas: a) acontece em ambientes naturais; b) usa múltiplos métodos de recolha de dados e que são interativos e humanistas, havendo uma participação ativa do investigador; c) emerge do processo de investigação em vez de ser pré-estabelecida; em consequência, as questões de investigação podem mudar e ser redefinidas durante o processo; d) é interpretativa e descritiva; e) os dados são analisados indutivamente. De um modo geral, o estudo qualitativo procura compreender as perceções individuais de um fenómeno, em vez de análise estatística, como acontece no estudo quantitativo (Bell, 2004).

4.3 População e Amostra

Malhotra *et al.* (2012) definem população como o conjunto de elementos que partilham entre si determinada característica, sobre a qual se pretende adquirir informação.

A técnica de amostragem utilizada neste estudo foi não probabilística por conveniência. De forma a garantir uma maior coerência de respostas, selecionaram-se quatro critérios de escolha de possíveis entrevistados: (1) restaurantes utilizadores da plataforma Zomato; (2) restaurantes na área de Grande Lisboa; (3) restaurantes com alguma visibilidade na plataforma; (4) responsáveis de marketing ou alguém que tenha um contato regular com a plataforma.

Uma vez escolhida a amostra com base nos critérios mencionados, esta considera-se do tipo de amostragem não-probabilística intencional por julgamento (Collis & Hussey, 2005).

O quadro com os principais dados dos restaurantes que responderam às questões e respetivos entrevistados encontra-se em anexo (Anexo C), perfazendo um total de nove entrevistados.

4.4 Recolha de Dados

O método utilizado para proceder à recolha de dados foi através de entrevistas. Esta é uma das técnicas mais usuais no que toca a melhor compreender um fenómeno. As entrevistas, como método de recolha de dados numa abordagem qualitativa, para além

de facultarem uma perspetiva de cariz mais holístico, permitem a análise de palavras e veiculam visões mais detalhadas dos participantes (Alshenqeeti, 2014). Existem diferentes tipos de entrevistas que podem ser realizadas, consoante o carácter do que se pretende obter (Gerhardt & Silveira, 2009): estruturadas, semiestruturadas, não-estruturadas, orientada e em grupo.

Sendo que a finalidade da recolha é uma análise exploratória, optou-se por se realizar um tipo de entrevista semiestruturado. Se um estudo apenas utilizar entrevistas estruturadas pode, eventualmente, correr o risco de ser confundido com um questionário, podendo assim interferir com o objetivo da pesquisa qualitativa que se pretende efetuar (Yin, 2011). A entrevista semiestruturada foca-se essencialmente num assunto e sobre este é elaborado um guião com as principais questões, podendo ser posteriormente complementado por outras questões inerentes às circunstâncias da entrevista e à forma como a mesma vai decorrendo. Podem assim surgir novas questões e informações, não estando tudo condicionado a um padrão de alternativas (Manzini, 1991). O foco principal será sempre colocado e controlado pelo investigador, mas existe abertura para que os entrevistados sugiram novos temas.

Procurando ir ao encontro dos objetivos do presente estudo, responder às perguntas de investigação e inquirir as proposições de investigação, formulou-se um guião que serviu de base para a realização das entrevistas, que se encontra em anexo (Anexo B).

5. Enquadramento do Estudo

No presente capítulo pretende-se resumir os aspetos mais relevantes do setor da restauração em Portugal, para assim poder ser feito um enquadramento ao estudo empírico do presente trabalho. Para tal é descrito o estado atual da restauração portuguesa, em termos gerais, bem como uma sucinta apresentação da plataforma digital Zomato que será objeto de estudo.

5.1 Setor da Restauração em Portugal

Em Portugal, o setor da restauração (e similares) apresenta uma grande importância, representando cerca de 12% do consumo anual. Em média, os portugueses gastam cerca de 3720,30€² por ano em restaurantes e hotéis, sendo o 4º setor onde mais dinheiro

² PORDATA- últimos dados disponíveis, referentes ao ano de 2016

aplicam. Este é um setor que tem apresentado aumentos expressivos ao longo dos últimos anos (INE) e cuja digitalização vai-se tornando cada vez mais notória, sendo atualmente utilizadas inúmeras plataformas *online* de procura de restaurantes.

Hoje, muito mais do que um local onde se podem provar alimentos, os restaurantes são espaços sociais onde são representados os estilos de vida, acompanhados de inúmeros significados sociais, culturais e simbólicos (Finkelstein, 2004) e isso revê-se nos valores: cerca de 23% da população portuguesa faz uma das principais refeições do dia fora de casa pelo menos uma vez por semana, enquanto 15% recorrem às entregas ao domicílio com a mesma frequência³.

Sendo este um setor com uma expressão significativa nas receitas do país, é também um dos que se tem notado a preocupação de se manter a par dos avanços tecnológicos que se têm verificado na maioria das restantes indústrias.

5.2 Unidade de Estudo

O Zomato é uma plataforma digital de procura de restaurantes criada por Deepinder Goyal, em *Nova Delhi*, Índia, em 2008.

Esta plataforma tem presença em 24 países e, desde que surgiu em Portugal em 2013, tem revelado um crescente uso, contando atualmente com cerca de 840000 utilizadores⁴ e apresentando a segunda maior taxa de penetração desses mesmos 24 países, devido à sua forte cultura gastronómica⁵.

Sendo esta uma plataforma que tem como missão “levar melhor comida a mais gente”⁶, cria estratégias e produtos específicos que ajudam a promover restaurantes junto de quem os valoriza e, por outro lado, permite aos consumidores terem um acesso facilitado a todas as informações que necessitam antes de visitá-lo, tal como pontuações, fotografias, preços, menus e comentários feitos por outros clientes, o que o torna também numa rede social.

No que toca a funcionalidades que oferecem a restaurantes, o Zomato permite que estes se possam inscrever e subscrever alguns dos seus produtos e ferramentas disponíveis em “Zomato for Business”. Como:

³ Retirado de <https://www.dn.pt/sociedade/interior/portugueses-sao-dos-que-mais-vao-comer-fora-5390524.html> no dia 02/09/2019

⁴ Retirado de <https://medium.com/zomatoblogportugal/zomato-em-portugal-a-hist%C3%B3ria-contada-por-miguel-ribeiro-86925735f3e3> no dia 30/08/2019

⁵ Retirado de <https://www.publituris.pt/2016/09/02/244890/> no dia 30/08/2019

⁶ Retirado de <https://medium.com/zomatoblogportugal/zomato-em-portugal-a-hist%C3%B3ria-contada-por-miguel-ribeiro-86925735f3e3> no dia 30/08/2019

- Zomato Book: permite que os utilizadores façam reservas online e, do lado dos restaurantes, gerir mesas e reservas numa única plataforma. Com esta funcionalidade é possível ter acesso a estatísticas em tempo real, guardar os perfis e históricos de visitas dos clientes, possibilitando a personalização de pedidos, fazer a gestão de reservas num único dispositivo, gerir as próprias mesas (layout), fazer uma gestão mais eficaz dos funcionários, através de métricas, como a eficiência individual, tempos médios de rotação ou taxas de ocupação e permite ainda aceitar reservas de diferentes plataformas, como o próprio *website*.
- Zomato Gold: permite aos clientes subscritores ter acesso a descontos (na compra de um prato, oferta do segundo ou na compra de duas bebidas, oferta de outras duas). Esta ferramenta permite aos restaurantes ter suporte de marketing em todos os canais de modo a gerar visibilidade, aumentar o número de visitas e potenciar as hipóteses de que clientes que já visitaram o restaurante, retornem.
- Zomato Order: ainda que esta ferramenta ainda não esteja disponível em Portugal, permite tratar de todos os pedidos ao domicílio, de forma eficiente através da plataforma, tornando-se mais fácil fazer a gestão dos pedidos, maximizar o volume de negócios através de uma maior exposição a utilizadores que querem encomendar comida, contando com entregas efectuadas por uma empresa parceira Zomato.
- Zomato Trace: a par do Zomato order, esta ferramenta permite seguir as encomendas em tempo real, de modo a manter os clientes informados sobre o estado do pedido e permitindo fazer uma gestão eficiente dos mesmos, devido a possibilidade de consulta de dados históricos que permitem atribuir encomendas a entregadores de forma inteligente.

Para além destas principais ferramentas, o Zomato apresenta funcionalidades pagas como o *Sneakpeak* (inclui "conteúdo curado por editores especialistas, que oferece não só um olhar mais intimista sobre cada restaurante e bar, como também dicas sobre as suas principais características"⁷), possibilidade de ter a sua página em destaque ou em categorias específicas e, entre outras funcionalidades, promover eventos especiais.

⁷ Retirado de <http://www.presstur.com/empresas---negocios/zomato-apresenta-funcionalidade-sneakpeek/> no dia 04/09/2019

6. Análise e Discussão de Resultados

Ao iniciar as entrevistas, questionou-se acerca do uso da plataforma em estudo em cada restaurante, de modo a perceber-se se o Zomato é utilizado regularmente, para que o estudo fosse viável. Reunida esta condição, procedeu-se à análise, com recurso ao programa MaxQDA. A Tabela 2 demonstra os dados mais relevantes relativamente às entrevistas realizadas.

Tabela 2 - Dados estatísticos referentes às entrevistas

Data	Restaurante	Entrevistado	Função do entrevistado	Duração	Tipo entrevista
12/06/19	Cartel 36	Cátia Aguiar	Proprietária	18 min.	Telefone
14/06/19	C.O.W Beefs and Cocktails	Rolando Bernardo	Chef	14 min.	Presencial
14/06/19	Butchers	Jaime Carvalho	Manager	17 min.	Telefone
17/06/19	Ground Burguer	Luís Figueira	Manager	11 min.	Telefone
19/06/19	The Club SteakHouse	Natália	Proprietária	36 min.	Telefone
24/06/19	Jardim dos Sentidos	Ana Paula	Sócia Gerente	15 min.	Telefone
27/06/19	Os Tibetanos	Manuela D'Almeida	Gerente	16 min.	Telefone
04/07/19	Grupo Fullest	João Capitão	Responsável Social Media	17 min.	Telefone
08/07/19	Pizzeria La Finestra	Carlos Sousa	Assistente Direção	37 min.	Presencial

Fonte: Elaboração própria

6.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é um pilar bastante importante na conceção de uma estratégia de negócio. Na linha de estudo deste caso é necessário que toda a cultura em termos organizacionais esteja alinhada com o uso dos *social media*, tendo em conta o pressuposto uso de uma estratégia de relacionamento com o cliente social. Para isso é necessário que as suas competências estejam ajustadas à estratégia, garantido uma boa compreensão do uso dos *social media* por parte de todos os funcionários da empresa e que há uma configuração de processos e estruturas de negócio harmonizados que permitem que este tipo de plataformas se torne parte integrante dos processos de negócio.

No que diz respeito a esta dimensão de análise, praticamente todos os entrevistados afirmam que a cultura de negócio está ligada aos *social media* e a plataformas como o

Zomato, TripAdvisor, The Fork. Apenas dois (Assistente Direção – Pizzeria La Finestra & Manager – Ground Burger) referiram que embora a cultura de negócio não esteja fortemente ligada a este tipo de plataformas, estão atentos ao que lá é dito e têm em consideração alguns fatores. Sobre este tópico foi ainda importante perceber se todos os funcionários que teriam acesso aos dados fornecidos pela aplicação Zomato (nomeadamente quanto a reservas ou pedidos especiais) teriam a “liberdade” para fazer o seu tratamento e tomar decisões práticas. Na amostra entrevistada, quatro afirmaram que sim, dois consideram que este tratamento de dados apenas deverá ser feito pela gerência ou algum responsável, sendo que os restantes funcionários apenas o poderão fazer mediante pedido destes. Ao resto da amostra (três) a pergunta não se aplicou pois não consideraram que houvesse algum tratamento de dados que pudesse ser efetuado.

6.2 Dados e Tecnologia de Informação

Como base da estratégia social de gestão de relacionamento com o cliente, a recolha de dados provenientes da plataforma em estudo é um dos pontos fulcrais para melhor entender o seu impacto no setor da restauração e quais os dados que é possível retirar bem como as vantagens que essa informação providencia aos restaurantes.

Sobre este tópico foi questionado aos entrevistados se a aplicação em estudo fornece ferramentas de tratamento de dados, à qual a maioria respondeu que tinham conhecimento que sim, embora nem todos fizessem uso das disponibilizadas pelo Zomato mas por outro tipo de plataformas (como o TripAdvisor, The Fork).

De um modo geral sobre as funcionalidades disponíveis foi possível fazer uma grande distinção, baseada no uso da plataforma na forma gratuita ou paga. Embora a maioria tivesse conhecimento de que existem realmente ferramentas de análise e tratamento de dados, aqueles que usam a aplicação gratuitamente afirmam que a maior mais valia é o acesso ao *feedback* dado pelos clientes. Pelo contrário, e dependendo do tipo de pacote que foi subscrito pelo restaurante, foram mencionadas várias ferramentas disponíveis pelos entrevistados, como é demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 - Excertos de entrevistas relativos às ferramentas disponíveis

Ferramentas disponíveis
<i>“A partir do momento em que pagamos, temos acesso a uma parte que nos diz se o cliente que vem é a primeira vez que nos visita se não, não fisicamente, mas no site.”</i> (Proprietária – Cartel 36)
<i>“Usamos o The Fork para este propósito mas sei que o Zomato funciona de forma semelhante (...) Sim, podemos fazer um “banco” de clientes. O cliente faz uma reserva, nós podemos guardar e futuramente podemos enviar uma promoção, por exemplo.”</i> (Chef – C.O.W. Beefs and Cocktails)
<i>“Sim. Existe o Zomato Business que serve para receber alerta de comentários; gerir informações de fecho e abertura do restaurante; monitorizar as chamadas (como o staff lida com a reserva); ter acesso a estatísticas. E o Zomato Book- construir base de dados, porque o cliente coloca número de telefone e e-mail.”</i> (Proprietária – The Club Steakhouse)
<i>“Sim, temos acesso a dados e estatísticas.”</i> (Sócia gerente – Jardim dos Sentidos)
<i>“Não usamos nenhuma. Mas sei que oferece ferramentas para patrocinar páginas, pagar o plano para ficar no topo da classe dos italianos, por exemplo. Ferramenta de reservas.”</i> (Responsável de Social Media)
<i>“Sim, de dados analíticos. Com o pacote que temos, podemos ouvir as conversas das pessoas que ligam, quantas vezes reservaram através da plataforma.”</i> (Assistente Direção – Pizzeria La Finestra)

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas realizadas

Ou seja, de um modo geral, as funcionalidades mencionadas foram: (1) a possibilidade de patrocinar uma página; (2) destacar a página de restaurante e categorizá-la; (3) Zomato Business que permite receber alerta de novos comentários, gerir informações de fecho e abertura e monitorizar as chamadas recebidas; (4) Zomato Book que mostra se é a primeira vez que determinado cliente faz uma reserva ou se já é recorrente, permitindo através desta informação, conciliada a outras, ir construindo uma base de dados. (5) Acesso a gráficos e estatísticas. (6) Estabelecer contato direto com os clientes através dos comentários

Ainda sobre esta dimensão de análise foi possível perceber que, aqueles que têm conhecimento ou fazem uso das funcionalidades e ferramentas oferecidas pelo Zomato, consideram que a recolha de dados provenientes da aplicação permite-lhes tomar

decisões mais conscientes, em vez de apenas baseadas na intuição ou experiência e que de um modo geral as tecnologias de informação são uma importante base para construir relações mais fortes com os clientes.

6.3 Compreender Clientes e Originar “*Insights*”

No que diz respeito àquela que constitui a segunda base da “*Social CRM House*” está a capacidade de compreensão dos clientes com base nos dados que são fornecidos pela plataforma e a capacidade de, através dessa compreensão, originar *insights*, direcionando decisões futuras.

Relativamente a este tópico procurou perceber-se se as informações recolhidas através do Zomato permitem conhecer melhor o perfil de clientes que frequenta o restaurante ou o que estes procuram e/ou valorizam. Aqui as opiniões dividiram-se, sendo notório que esta divergência de opiniões se deveu principalmente ao facto, mais uma vez, da quantidade de informações a que cada restaurante tem acesso, consoante o pacote que subscreveram com a plataforma. Assim sendo, alguns inquiridos responderam que as informações recolhidas não permitem de todo conhecer o perfil de clientes, pois não têm dados suficientes para traçar esse perfil e, à contrário, seis dos entrevistados afirmaram que é possível, através de comentários principalmente, no entanto, tal como a proprietária do restaurante Cartel 36 referiu:

“Consegue-se perceber se é uma pessoa que vai recorrentemente a restaurantes, se utiliza a plataforma com frequência. Consegue-se tirar informações, mas o Zomato em si é usado por um público muito mais jovem (...)”

Isto demonstra que, embora se consiga ter acesso a algumas informações, estas não abrangem todos os clientes, uma vez que a plataforma é usada por faixas etárias mais jovens. No entanto, aqueles que consideram possível e aos quais foi questionado quais as principais informações que é possível retirar, foram mencionadas várias como (1) a frequência com que vistam o restaurante (2) as suas preferências, (3) aquilo que mais/menos valorizam e (4) os seus hábitos de consumo.

Relativamente a esta dimensão de análise aferiu-se ainda que seis dos nove entrevistados já fizeram ou sugeriram alterações em aspetos práticos do restaurante, por causa de *feedback* recebido através da plataforma, o que demonstra também que esta

tem um impacto significativo na modulação e adaptação dos próprios processos do restaurante. Em termos de personalização de pedidos, procurou-se saber se através dos dados fornecidos pela aplicação é possível personalizar pedidos, ao que se aferiu que esta personalização é limitada ao tipo de ocasião caso seja efetuada uma reserva (aniversários, jantares de grupo, etc.) e às notas descritas pelos clientes (casos de alérgicos, preferências em termos de mesa).

6.4 Estratégia de CRM Social

Sobre esta dimensão de análise procurou-se perceber, de acordo com as definições dos autores mencionadas no capítulo de revisão de literatura, se a estratégia de gestão de relacionamento com o cliente é de facto uma estratégia que está alinhada ao uso das *social media* e quais as principais vantagens que se retiram desta associação.

Ao serem questionados se a estratégia de CRM é suportada por uma plataforma tecnológica, oito dos inquiridos referiram que sim, mencionando que:

“Hoje em dia é importante estar presente em várias plataformas”

(Proprietária – The Club Steakhouse)

Sendo que as que foram mais referidas foram o Zomato, The Fork, TripAdvisor, FaceBook e Instagram. Apenas um (*Manager – Ground Burguer*) referiu que a sua estratégia de CRM não era suportada por uma plataforma, pois considerava que a sua gestão era “à moda antiga”. Deste modo, e para aqueles cuja estratégia é suportada por esta panóplia de redes sociais e outros tipo de plataformas, foi-lhes questionado se este tipo de estratégia que adotam permite envolver o cliente numa conversa colaborativa de forma a gerar benefícios mútuos, aos quais todos consideraram que sim, referindo que as principais vantagens que é possível obter são (1) aproximação ao cliente, (2) gerar *word-of-mouth*, (3) obter *feedback*, (4) potencializar o diálogo, facilitando o processo de interação e abrindo portas para comunicar a própria imagem do restaurante.

Para concluir a análise deste tópico foi questionado aos entrevistados se consideravam o Zomato um forte potenciador do efeito de *word-of-mouth*, ao qual todos responderam afirmativamente.

“Sim. Hoje em dia não há quase ninguém que vá algum sítio sem verificar primeiro na Internet, principalmente em serviços. Tem

muito peso. Antes uma pessoa ia a um lugar, falava com uns amigos sobre isso. Hoje em dia, faz-se uma publicação e isso é capaz de atingir milhares de pessoas. Às vezes até através dos comentários feitos na plataforma, ficamos a saber o que se passa dentro do restaurante, porque nem sempre estamos presentes.” (Proprietária – The Club Steakhouse)

Para além do excerto destacado, foi possível ainda perceber que o seu impacto é maior em faixas etárias mais jovens e apenas no mercado nacional.

“Sim, acho que especialmente entre os 20-35 anos procuram sempre saber [o que é dito nas plataformas] e a partir daí gera interesse em ir ao local.” (Manager – Ground Burguer)

“Sim, principalmente para o mercado nacional. E o The Fork mais para estrangeiros” (Sócia Gerente – Jardim dos Sentidos)

Foi referido ainda que a plataforma ainda está, neste momento, muito limitada às grandes áreas metropolitanas e que se deviam expandir mais rapidamente, de modo a englobar o país inteiro.

Verifica-se, portanto que, de um modo geral os restaurantes que utilizam este tipo de plataformas digitais, suportam a sua estratégia de gestão de relacionamento com os clientes nas mesmas, destacando algumas das principais vantagens que daí é possível retirar. Não obstante, são feitas também algumas observações por parte de alguns proprietários e/ou gestores, afirmando que preferiam que o *feedback* que recebem fosse feito presencialmente, uma vez que o “anonimato” dos comentários feitos, por exemplo, no Zomato pode por vezes gerar opiniões que não correspondem à realidade.

6.5 Criar *Engagement*

De modo a contextualizar esta temática junto dos entrevistados, começou por se perguntar como é que distinguem um *engaged customer*. Aqui as respostas foram variadas e houve três inquiridos que não souberam responder. Houve quem referisse que um cliente “comprometido” com o restaurante é aquele que visita e retorna, outros afirmaram que era aquele que passa a palavra e ainda foi referido também que era aquele que trazia novas pessoas a conhecer. Foi também mencionado que o Zomato

permitia perceber quais aqueles que voltam a visitar através da plataforma de reservas, considerando uma mais-valia neste sentido.

Com base na afirmação de Sashi que afirma: “os clientes envolvidos com a marca (em termos de criação de valor) contribuem no sentido em que ajudam a empresa no processo de desenvolvimento do serviço e ajudam-na a melhor compreender os seus desejos e necessidades” (2012), procurou-se entender se no setor em estudo o mesmo pressuposto se verificava. Aqui seis pessoas disseram que sim. No entanto, uma delas ressaltou que:

“Os comentários feitos são sempre um bocado relativos e não sigo à risca aquilo que se diz. Apenas estou atenta” (Gerente – Os Tibetanos)

De seguida, considerando que existem vários níveis de *customer engagement* e dando o exemplo prático do Zomato em que um nível baixo de *engagement* era demonstrado através da simples atribuição de pontuação na página, por exemplo, e que um nível alto já seria a escrita de uma opinião fundamentada com recurso a fotografias na plataforma, foi-lhes questionado qual dos dois tinha mais peso no negócio. Embora, a maioria (seis dos inquiridos) acredite que seja a opinião com fotografia “que comprova que lá estiveram efetivamente” (Proprietária - Cartel 36), aqui foi notório que as respostas dadas tiveram mais em conta a forma como eles próprios também olham para as páginas como clientes e não só como proprietários.

Quem assumiu que o que tem mais peso é a pontuação (restantes três entrevistados), justifica que para grande parte dos clientes esse é o primeiro aspeto que têm em conta para formar opinião sobre o espaço a visitar e que se forem ver a página de um local que está com pontuação baixa já perdem o interesse na visita.

A nível do setor em estudo tornou-se importante perceber também quais as características que os clientes mais apreciam a fim de ser “comprometerem” com a marca e relativamente a este parâmetro todas as respostas referenciaram: qualidade do produto, serviço (atendimento em si), ambiente e respetiva decoração, localização e o preço.

6.6 Componentes de CRM

Sendo este uma das principais temáticas do presente estudo, torna-se importante perceber na prática de que forma é que a plataforma Zomato permite facilitar a gestão de relacionamento com os clientes. Neste sentido, procurou-se saber quais as funcionalidades ou características que o Zomato oferece para este propósito.

Ao serem questionados sobre de que forma é que a plataforma permite criar novas relações com os clientes, várias foram as respostas que demonstram que é fundamental nesta fase. Os proprietários no geral afirmam que é bom para dar visibilidade, para chegar a novos lugares em termos publicitários e o facto de permitir aparecer numa categoria de cozinha também torna mais prática a pesquisa. A ferramenta *Sneepack* também é uma mais-valia neste aspeto pois permite mostrar como é o restaurante através de um pequeno vídeo promocional que é possível criar na plataforma.

“Considero que o cliente sentir que o proprietário ou o dono tem tempo para responder à sua crítica (quer seja positiva ou negativa) permite criar novas relações” (Proprietária – The Club Steakhouse)

“O Zomato é ótimo para atrair novos clientes, porque aparecemos na pesquisa, mesmo para pessoas que estejam fora de Lisboa (desde que ponham o raio de x kms). Na questão de procurar por um tema, nós também aparecemos. A parte de atrair novos clientes é fundamental. Funciona muito bem.” (Proprietária – Cartel 36)

“De início é uma boa forma para atingir novas pessoas, depois de já estarmos bem consolidados já não faz muita diferença. É bom para nos manter na primeira página (mais para novos clientes).” (Manager – The Butchers)

“Sim, se tivermos uma pessoa que visita o restaurante, teve uma boa experiência e comenta e se isso se for sucedendo, vais alcançando novos clientes.” (Assistente Direção – Pizzeria La Finestra)

Foi referido ainda que serem utilizadores do Zomato Gold (serviço de subscrição em que na compra de um prato, oferta do segundo) permite chegar a novos clientes, principalmente aqueles cujos preços são os fatores de maior importância.

“Permite comunicar diretamente com o cliente. O Zomato Gold também é uma forma de angariar novos clientes.” (Responsável de Social Media – Grupo Fullest)

Relativamente ao segundo ponto, em termos de utilidade na manutenção/fidelização dos atuais clientes, quatro dos entrevistados mencionaram o Zomato Gold como uma forma de manter os clientes (principalmente aqueles que têm maior preocupação com o valor monetário).

“Se fizermos um bom serviço e o cliente fizer um review na plataforma e lhe respondermos, tenho a certeza que o cliente voltará. Já tivemos Zomato Gold (neste momento já não e as promoções que temos estão relacionadas com o The Fork) e considero que era uma boa forma de manter clientes, porque há uns que só voltam por causa das promoções. No entanto, nós preferimos que o cliente volte por causa da nossa comida e serviço.” (Responsável de Social Media – Grupo Fullest)

“Se referirmos o Zomato Gold, nota-se que as pessoas retornam porque oferece essa vantagem” (Proprietária – The Club Steakhouse)

A partir dos clientes que vêm pelo Zomato, estamos a construir uma base de dados com os dados recolhidos aí para informar novas promoções, novos menus, eventos. No caso do Zomato é possível mostrar os eventos futuros, no entanto, acho que devido à formatação, a plataforma não coloca essa informação muito em evidência.” (Proprietária – The Club Steakhouse)

O assistente de direção da Pizzeria La Finestra referiu que ações promocionais como o “Wish Dish” ou o Sneakpeek são uma mais-valia neste âmbito.

“Esse dinamismo que a plataforma oferece (seja com novas fotografias, novos vídeos, novas parcerias) vai mantendo as pessoas atualizadas, permite marcar posição no mercado e às vezes volta a

relembrar as pessoas do restaurante.” (Assistente Direção – Pizzeria La Finestra)

Ainda neste âmbito, procurou-se perceber se existe alguma funcionalidade que possa facilitar o processo de terminar um relacionamento com um cliente. Pergunta à qual cinco dos entrevistados não souberam responder e os restantes disseram que não tinham conhecimento de nenhuma forma de “aligeirar” o processo através da plataforma, referindo, por exemplo que:

“É difícil para um restaurante querer terminar uma relação. Um cliente que não está satisfeito deixa de frequentar simplesmente. A única forma seria deixarmos de usar Zomato Gold e talvez terminaríamos algumas relações com clientes que vinham mais por esse motivo.” (Proprietária – The Club Steakhouse).

Face às respostas dos entrevistados, é possível reconhecer a utilidade do Zomato fundamentalmente na construção de novos relacionamentos e na sua manutenção, revelando-se, na maioria dos casos, uma ferramenta muito útil.

6.7 Resultados, Notoriedade e Satisfação do Cliente

De forma a concluir a entrevista e para perceber qual o impacto do Zomato em termos de resultados práticos, na própria notoriedade do restaurante e satisfação do cliente, foram colocadas duas questões aos entrevistados. A primeira consistia em perceber se o Zomato torna mais fácil acompanhar o progresso dos objetivos definidos para o marketing, ou seja, se tem alguma funcionalidade de medição dos objetivos. Pergunta à qual houve variadas respostas:

“Em termos de estratégia de marketing, ajuda a perceber de onde os clientes vêm. Porque isso ajuda-nos a perceber em que plataformas convêm investir mais dinheiro e as que se podem dispensar. Ajuda a tomar decisões de investimento em termos de marketing” (Proprietária - The Club Steakhouse).

“Sim, na apresentação de resultados nós conseguimos visualizar se está a funcionar bem, se é necessário reduzir ou aumentar clicks, conseguimos ter esse acompanhamento” (Proprietária – Cartel 36).

“Servem sempre de amostragem. Nos primeiros dois anos usamos a plataforma no sentido de fazer com que o nosso restaurante aparecesse em zonas geográficas mais longe do Parque das Nações (onde é o restaurante). Nós considerávamos que já tínhamos penetrado bem nos clientes do Parque das Nações e queríamos expandir. Útil na construção da marca, depois é o restaurante que tem que manter” (Manager – Butchers).

“Sim, confirma os dados fornecidos pela gestão que fazemos” (Sócia Gerente – Jardim dos Sentidos).

Os restantes entrevistados não souberam responder uma vez que utilizam o Zomato na sua forma gratuita tendo acesso maioritariamente à parte dos comentários apenas.

A última questão que lhe foi colocada referia-se ao impacto do Zomato na notoriedade da marca e satisfação dos clientes, para além dos indicadores mensuráveis. Sobre esta pergunta, todos os entrevistados reconheceram a sua importância, de diferentes modos e em variadas escalas.

“Na minha visão, atualmente é fundamental estar bem classificado no Zomato, é meio caminho andado para o sucesso num restaurante. O restaurante até pode ser muito bom mas se cair na infelicidade de ter má pontuação no Zomato é meio caminho andado para afundar, porque o cliente olha muito à pontuação” (Proprietária – Cartel 36).

“Tem algum impacto, não sei ao certo qual, mas acredito que é fácil para chegar a novas pessoas, já que estamos bem classificados, torna-se importante para reconhecer como um bom restaurante” (Manager – Ground Burguer).

“Muito prático, tanto para o cliente como para nós. Uma pessoa já sabe o que vai encontrar quando visita” (Sócia Gerente – Jardim dos Sentidos).

“Tem impacto na medida em que a plataforma é muito conhecida e dá-nos visibilidade principalmente em termos de procura por restaurantes vegetarianos” (Gerente – Os Tibetanos).

“Muito importante na construção de uma boa marca porque transmite profissionalismo, transmite confiança ao utilizador mas também acho que se pode cair pelo Zomato” (Assistente de Direção – Pizzeria La Finestra).

Houve outros entrevistados que, embora reconheçam a sua importância, acham-na mais limitada, afirmando que apesar da notoriedade que traz, esta depende do volume de comentários e que, no geral a percentagem de pessoas que vêm através desta aplicação não é muito considerável.

6.8 Conclusões da Análise

De forma a concluir o presente capítulo, referente à análise dos sete tópicos em estudo, procurou-se dar resposta às propostas de investigação de modo a entender se se verificam.

Foi elaborado um quadro (ver Tabela 4), com recurso do programa MaxQDA, que demonstra a frequência das palavras mais relevantes usadas nas entrevistas, para dar suporte às conclusões da análise.

Tabela 4 - Frequência das Palavras (MaxQDA)

Palavras	Frequência	Percentagem
Clientes	142	2.73 %
Zomato	127	2.44 %
Restaurante	87	1.67 %
Plataforma	73	1.40 %
Dados	62	1.19 %
Clientes	54	1.04 %
Feedback	35	0.79 %
Comentários	15	0.34 %
Fotografias	15	0.34 %
<i>Gold</i>	15	0.29 %
<i>Sneekpeak</i>	11	0.25 %
Segmentar	10	0.23 %
Acompanhar	9	0.20 %

Fonte: Elaboração própria

As propostas de investigação do presente estudo foram construídas com base no modelo concetual usado, de modo a interligar todos os conceitos presentes no mesmo.

Quanto à primeira proposta, pretendia-se verificar se a cultura organizacional dos restaurantes dá suporte à estratégia de gestão de relacionamento social, isto é, se os próprios valores, normas e processos adotados pela organização estão alinhados com o uso dos *social media* em termos de gestão de relacionamento com o cliente. Esta proposição verifica-se em cerca de 66% da amostra, que considera indispensável o uso, não só do Zomato, como das restantes plataformas digitais. Os restantes embora não considerem totalmente fulcral, reconhecem a sua importância. Na mesma medida afirmam que o seu uso poderá ser feito por qualquer membro da equipa, o que demonstra que a cultura organizacional em termos de uso dos *social media* ainda não é totalmente transversal a toda a equipa.

A segunda proposição de investigação assenta no pressuposto que, tal como no modelo concetual utilizado, a recolha de dados através das plataformas digitais constitui a base da estratégia de *Social CRM*. Quanto a este ponto, foi possível perceber que a plataforma em estudo, assim como outras similares, fornecem variadas ferramentas que permitem retirar dados quanto a reservas, estimativas de vendas geradas pelo Zomato, estatísticas e permite ainda fazer gestão destes parâmetros através da própria aplicação.

Estas funcionalidades apresentam-se como uma mais-valia no que toca a tomar decisões fundamentadas na informação que é possível retirar da plataforma, sendo que esta confirmação foi dada por cinco dos entrevistados, que dizem ter consciência que deste modo têm dados que permitem tomar decisões baseadas em informação real, do

que apenas com base na sua própria experiência ou intuição. Os restantes entrevistados não conseguiram confirmar esta proposição, pois apenas o utilizam na sua forma gratuita, não tendo acesso à maioria destes dados. Ainda neste tópico foi possível perceber a importância do uso deste tipo de plataformas (e os dados que podem fornecer) para a construção de relações mais fortes e sólidas com os clientes.

Relativamente à terceira proposição, procurou-se traçar uma ligação entre os dados retirados da plataforma e a sua utilidade no que toca a melhor conhecer os seus clientes, de modo a direcionar decisões futuras mais adequadas ao perfil traçado. Para tal, questionou-se se os dados retirados através da plataforma permitem conhecer melhor o tipo de clientes que o frequenta, permitindo traçar um perfil geral e quais as principais informações que é possível retirar. As opiniões aqui divergiram, tendo em conta a subscrição que cada restaurante faz com o Zomato e, por conseguinte, que dados têm acesso. Aqueles que utilizam funcionalidades como o Zomato Business, ou Zomato Book afirmam que estas fornecem informações estatísticas de nº de visitas, maior afluência, mas não tanto sobre o perfil dos clientes, acrescentando que para esse propósito os próprios comentários por eles realizados permitem compilar de melhor forma as suas preferências, aquilo que mais valorizam, aquilo que deve ser alterado.

As experiências por este meio relatadas, em cerca de 66% da amostra, demonstram-se válidas o suficiente para que sejam feitas adaptações ou alterações no próprio funcionamento do restaurante, quer seja a nível de menus, apresentação ou ambiente.

A terceira proposta de pesquisa afirma que através das plataformas digitais é possível estabelecer *engagement* e facilitar o processo de atrair, fidelizar e terminar relacionamentos com os clientes.

Com a maioria dos entrevistados a afirmar que um *engaged customer* é aquele que visita o restaurante e retorna, trazendo mais pessoas consigo e/ou alguém que cria WOM positivamente, cerca de 78% da amostra considera que estes clientes envolvidos com a marca (em termos de criação de valor) contribuem no sentido em que ajudam a empresa no processo de desenvolvimento do serviço e ajudam-na a compreender melhor os seus desejos e necessidades.

Em termos de facilitar o processo de atrair, fidelizar e terminar relacionamentos com os clientes, o Zomato demonstra-se bastante útil, nomeadamente para chegar a novos clientes, sendo que oito dos nove entrevistados ($\approx 89\%$) conseguiu apontar características da plataforma que facilitam esta aproximação, destacando a exposição que fornece ao restaurante visto que é uma plataforma muito em vogue, para a

possibilidade mostrar o espaço e ambiente através de vídeos promocionais (*Sneakpeek*), pelo fácil acesso a informações como menus, horários, promoções, etc.

Em termos de manutenção dos atuais clientes, embora com menos peso, também se demonstra ponderadamente útil, com cerca de 50% dos inquiridos a afirmar que principalmente o Zomato Gold é bastante importante para este fim, sendo mencionado 15 vezes no decorrer das entrevistas.

No que toca a terminar relacionamentos com os clientes, apenas um entrevistado se conseguiu pronunciar sobre o assunto, afirmando que o facto de deixarem de ter Zomato Gold poderá ser um motivo para términos de relacionamentos com pessoas que visitavam o restaurante por causa do desconto que tinham.

A última proposição do estudo refere que a estratégia de gestão de relacionamento com os clientes aliada ao uso de plataformas digitais permite melhorar os resultados da empresa, notoriedade e satisfação dos clientes. Sobre este tópico é possível, mais uma vez, obter opiniões consoante a subscrição feita no Zomato. Aqueles que o utilizam de forma paga e, portanto, têm acesso a mais dados, afirmam que é uma mais-valia no acompanhamento dos resultados mensuráveis, nomeadamente através de gráficos e estatísticas. Relativamente à própria notoriedade da marca e possibilidade de fazer aumentar a satisfação dos clientes, todos o consideram importante, no entanto alguns ressalvam que o impacto não é muito grande tendo em conta o seu público-alvo - mercado nacional e de faixas etárias mais jovens.

7. Conclusões, Contributos, Limitações e Sugestões de Investigação

7.1 Conclusões

Ao longo do estudo efetuado procurou-se dar resposta às quatro questões de investigação, usando como referência o setor da restauração e a aplicabilidade da plataforma Zomato.

A primeira questão, “qual a importância da cultura organizacional na estratégia de gestão de relacionamento social?”, surgiu de modo a explicitar o papel da envolvente do próprio restaurante em termos de gestão de relacionamento com os clientes, ou seja, para perceber de que modo as normas, processos e valores do mesmo estão alinhados com o uso das *social media* e plataformas digitais.

Como referido por Kho (2008), os *social media* podem ser uma ferramenta útil para promover a gestão de relacionamento com o cliente. De acordo com a amostra, cerca de 78% afirma que os *social media* e plataformas digitais, como o Zomato, The Fork e TripAdvisor são parte integrante da cultura da organização, sendo que os restantes, embora não concordem que estejam totalmente interligada aos seus processos, estão atentos ao que é dito nas mesmas pelos clientes. No entanto, só cerca de 44% permite que qualquer um dos funcionários do restaurante possa tirar partido das funcionalidades que a plataforma oferece, tomando decisões práticas, sem ordem prévia de um superior. Isto demonstra que, embora a maioria dos inquiridos afirme que existe integração dos *social media* em toda a cultura, não é consideravelmente notório que seja transversal a toda a equipa, deixando um pouco em dúvida até que ponto a cultura organizacional está totalmente alinhada ao uso das *social media* ou se apenas se apresenta como um “extra”.

Em resposta à segunda questão de pesquisa: “os dados retirados das plataformas digitais permitem conhecer melhor os clientes, originar *insights* e direcionar futuras decisões?” e fazendo referência aos dados retirados deste tipo de plataformas, esta demonstra-se uma das bases do modelo de investigação, porque é através do acesso aos mesmos que se consegue reunir informações sobre os clientes, sobre os seus processos e sobre o próprio funcionamento do restaurante. Quanto a este tópico foram notórias duas tipologias de respostas, que se deveram ao tipo de subscrição que cada restaurante tem no Zomato, isto é, se utilizam a aplicação de forma gratuita (o acesso a informação demonstra-se mais limitado, não podendo aceder a gráficos, estatísticas, reservas, mas apenas àquilo que os próprios clientes optam por partilhar nas suas publicações) ou pagam pelo seu uso, podendo retirar maior partido de todas as funcionalidades que esta oferece.

Esta divergência na sua utilização justifica a importância que cada restaurante atribui aos dados originados na plataforma. Embora nem todos os inquiridos tenham algum tipo de subscrição no Zomato, a grande maioria tem conhecimento das principais ferramentas que este oferece, tendo sido referido: (1) a possibilidade de patrocinar uma página; (2) destacar a página de restaurante e categorizá-la; (3) Zomato Business que permite receber alerta de novos comentários, gerir informações de fecho e abertura e monitorizar as chamadas recebidas; (4) Zomato Book que mostra se é a primeira vez que determinado cliente faz uma reserva ou se já é recorrente, permitindo através desta

informação, conciliada a outras, ir construindo uma base de dados. (5) Acesso a gráficos e estatísticas. (6) Estabelecer contato direto com os clientes através dos comentários.

Os utilizadores que têm acesso ao maior número de dados e que, por sua vez, conseguem retirar um maior número de informações reconhecem que estas são a base para construir relações mais sólidas com os clientes, o que vem a confirmar a afirmação feita por Pine *et al* (1995) que explicita que “IT providencia as bases para construir relações mais fortes com os clientes através da exploração da informação adicional que é ganha através de cada interação entre o cliente e a empresa”.

Havendo ainda testemunhos que reconhecem já ter feito alterações em processos práticos do restaurante, como em formas de servir, no ambiente do restaurante e na própria carta, vem confirmar que este tipo de dados, retirados não só através das funcionalidades oferecidas pela plataforma, mas também através do estabelecimento de contato entre ambas as partes, permitem conhecer melhor os seus clientes e atuar em conformidade com isto. Esta aproximação àquilo que são as suas preferências, àquilo que mais e menos valorizam e às suas opiniões pessoais, “permite às empresas tomar decisões com base em evidências e não apenas em intuições” (McAfee and Brynjolfsson 2012).

Pode-se, deste modo, afirmar que, com base na amostra estudada, os dados retirados das plataformas digitais permitem conhecer melhor os clientes, originar *insights* e direcionar futuras decisões.

A terceira pergunta de investigação é aquela que melhor dá resposta ao principal objetivo de estudo e passa pela compreensão do papel das plataformas digitais no estabelecimento de *engagement* com os clientes e do seu papel no processo de atrair, manter e terminar relacionamentos com os mesmos.

Sendo este um setor em que a maioria dos proprietários considera que o que leva a criar *engagement* é a própria comida, decoração, ambiente e serviço, muitos deles afirmam que este “envolvimento” é conseguido, na maioria dos casos, apenas por mérito próprio, não dando muita relevância ao Zomato neste propósito. No entanto, reconhecem que a plataforma é uma mais-valia no sentido em que ajuda a perceber se este *engagement* existe, quer seja através de simples *likes* na página ou através de opiniões estruturadas e com recurso a fotografias nos comentários.

Como foi afirmado pelo autor: “os clientes envolvidos com a marca (em termos de criação de valor) contribuem no sentido em que ajudam a empresa no processo de desenvolvimento do serviço e ajudam-na a melhor compreender os seus desejos e

necessidades” (Sashi, 2012), pelo que esta se demonstra uma grande vantagem, pois a plataforma permite “desvendar” quem são estes *engaged customers*, e através das suas ações na mesma, auxiliam o restaurante no desenvolvimento dos seus próprios processos, conforme o feedback que recebem.

No que diz respeito ao impacto do Zomato nos três principais componentes de gestão de relacionamento com o cliente: criação, manutenção e término, esta demonstra-se uma ferramenta útil.

No que toca a aquisição de novos clientes, foi consensual que a plataforma é bastante poderosa, na medida em que dá visibilidade ao restaurante. Isto consegue-se nomeadamente através da rápida propagação dos comentários que facilmente atingem milhares de pessoas, sendo reconhecido pela totalidade da amostra que o efeito de *Word-of-mouth* é um grande benefício que a plataforma permite alcançar. A própria disponibilidade que alguns responsáveis demonstram para responder aos comentários cria empatia entre as duas partes, permitindo criar novos relacionamentos.

Em termos de manutenção de relacionamentos, embora com menos expressão, o Zomato também apresenta algumas vantagens, nomeadamente o Zomato Gold (que como demonstra a Tabela 3 foi mencionado quinze vezes no decorrer das entrevistas) que faz com que muitos clientes voltem ao restaurante devido aos descontos oferecidos, e mais uma vez a disponibilidade para responder a comentários foi mencionado neste tópico, porque é uma forma de criar agrado no cliente e ações promocionais que, por vezes, vão surgindo na plataforma, como o “Wish Dish”⁸.

No que toca a terminar relações com clientes, esta foi uma questão que a esmagadora maioria não conseguiu responder, ora porque não consideram que possam fazer algo para terminar uma relação, ora porque não acham que o Zomato ofereça alguma funcionalidade que torne este processo mais simples. Curiosamente, um dos entrevistados destacou neste tópico que uma forma de isto acontecer seria deixarem de subscrever o Zomato Gold, o que faria com que as pessoas que vinham maioritariamente por causa do desconto, deixassem de vir e assim se “cortava” a relação entre ambos.

Em resposta à última questão de investigação, procurou-se perceber dois aspetos demonstrados no modelo concetual de estudo: vantagens que a estratégia de CRM

⁸ Conceito criado pela Fundação Make-A-Wish Portugal, que reúne a gastronomia e a solidariedade, unindo-se à plataforma Zomato. Ao consumir uma refeição (em restaurantes aderentes) ajuda crianças ou jovens que sofrem de doenças graves, progressivas, degenerativas ou malignas.

associada a este tipo de plataformas pode oferecer em termos de resultados e notoriedade e satisfação dos clientes.

Fazendo uma separação, os resultados consideraram-se todos aqueles que são mensuráveis. Sobre este aspeto, o Zomato demonstrou-se eficaz pois permite acompanhar os progressos de vendas, número de visitas, épocas de maior afluência, quantidade de reservas e visualizar o número de pessoas que visitam o restaurante através de conhecimento pela plataforma. Esta informação permite ajustar o investimento, pois ajuda a compreender se esta está a gerar visitas suficientes para cobrir esse mesmo investimento.

Em termos de notoriedade e da própria satisfação dos clientes, embora a amostra aponte variadas vantagens, a grande maioria afirma haver uma notória influência do Zomato nestes dois parâmetros. Como referido por Prahalad & Ramaswamy, com a mudança do papel dos clientes como co-produtores de valor está se a tornar cada vez mais importante haver uma aproximação das marcas à vida quotidiana dos consumidores, de modo a ir de encontro às suas necessidades e desejos (2004) e este tipo de plataformas digitais demonstra-se um meio que cria oportunidades de aproximação.

Embora considerando diferentes graus de impacto, a maioria dos inquiridos ressaltou a importância do Zomato, quer a nível da visibilidade que este lhes dá (principalmente em mercado nacional a um público mais jovem ou utilizadores dos *social media*), a nível da imagem que transmite aos clientes e potenciais clientes através da pontuação que os mesmos vão construindo, por ser prático, pelo profissionalismo e confiança que permite transmitir ao consumidor.

De mencionar uma citação dada por um dos entrevistados que refere que “O restaurante até pode ser muito bom mas se cair na infelicidade de ter má pontuação no Zomato é meio caminho andado para afundar” (Proprietária – Cartel 36), opinião partilhada por outros outros e que demonstra, de facto, a sua importância na “era da informação e da verdade” (Conrado, 2012, p.30).

7.2 Contributos Académicos

No que diz respeito aos contributos académicos, o presente estudo complementa a literatura existente relativa ao tema estudado. Apesar de utilizar uma amostra não probabilística, vem contribuir para um maior conhecimento numa área que apresenta

algumas falhas e inconsistências, como é o caso das vantagens que as plataformas digitais apresentam, não só para os clientes finais, como para as empresas e de que forma se pode tirar partido das mesmas para criar uma aproximação entre estes dois.

Este estudo, a nível académico, poderá ser um ponto de partida para a realização de pesquisas mais concertas e específicas dentro da área, utilizando diferentes amostras e/ou aprofundando mais o tema.

7.3 Contributos Empresariais

Em termos empresariais, este estudo poderá ser uma mais-valia, no sentido em que pretende demonstrar as vantagens que se podem obter ao tirar um bom partido daquilo que as plataformas digitais e as *social media* têm para oferecer. Deste modo, poderá permitir aos gestores ter maior conhecimento sobre a matéria e dar novas perspetivas dos meios de comunicação utilizados na atualidade.

7.4 Limitações do Estudo

O presente estudo sofreu algumas limitações que condicionaram alguns aspetos do seu desenvolvimento. A nível de recolha de dados e, uma vez que se tratou de uma amostra não probabilística por conveniência, os resultados poderão ter sido condicionados por não representarem uma população definível, não ser teoricamente significativa para a generalização e não possibilitar uma avaliação objectiva da precisão dos resultados (Malhotra, 1999). A dificuldade em obter respostas também se demonstrou uma grande limitação, uma vez que apenas foram conseguidas nove entrevistas viáveis.

Uma das grandes limitações foi também a grande diversidade da amostra.

7.5 Sugestões de Investigação Futura

Em termos de sugestões para investigações futuras seria interessante aumentar a amostra, bem como aplicá-la a outros setores, usando as respetivas plataformas, como por exemplo, fazer uma pesquisa do Booking no setor hoteleiro.

Seria igualmente importante fazer uma investigação cuja amostra estivesse segmentada de forma a se poder diferenciar o tipo de uso que cada empresa faz da plataforma digital, isto é, que subscrição fizeram, que utilidade lhe dão, entre outros, para assim as conclusões serem mais adequadas às condições apresentadas e, por sua vez, mais representativas da realidade.

Referências

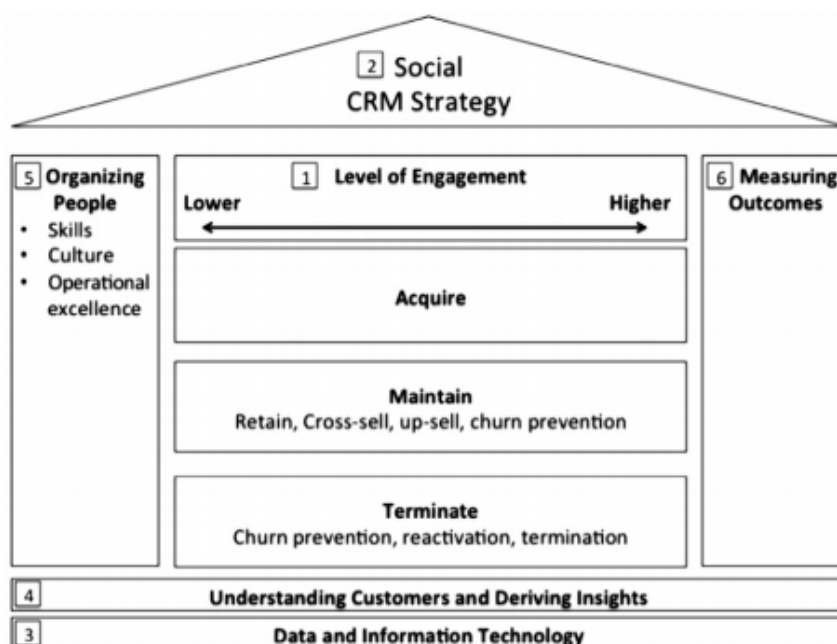
- Bijmolt, T. H. A., Leeflang P. S. H., Block, F., Eisenbeiss, M., Hardie, B. G. S., Lemmens, A. & Safert, P. (2010). Analytics for customer engagement, *Journal of Service Research*. 13 (3), 341-356.
- Brodie, R.J., Hollebeek L. D., Juric, B. & Ilic, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual: Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, 000(00), 1-20.
- Chaffey, D. (2011). *E-Business & E-Commerce Management- Strategy, Implementation And Practice* (Fifth Edition). London: Pearson Education Limited
- Chevalier, J.A. & Mayzlin, D. (2006). The Effect of Word of Mouth on sales: Online Book Reviews. *Journal of Marketing Research*, 43 (3), 345-354.
- Chong, W. K., Shafaghi, M., Woollaston, C. & Lui, V., (2010). B2B e-marketplace: an e-marketing framework for B2B commerce. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 28 (3), 310-329.
- Choudhury, M. M. & Harrigan, P. (2014). CRM to Social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing*, 22 (2), 149-176.
- Conrado, A. (2011). *Os 8Ps do Marketing Digital. O Guia Estratégico de Marketing Digital* (First Edition). São Paulo: Novatec Editora
- Constantinides, E. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. *Journal of Marketing Management*, 22 (3/4), 407-438.
- Dellarocas, C. & Narayan, R. (2008). Tall Heads vs. Long Tails: Do Consumer Reviews increase the Informational Inequality Between Hit and Niche Products? Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1105956
- Godes, D. & Mayzlin, D. (2004). Using Online Conversations to study Word-of-Mouth Communication. *Marketing Science*, 23 (4), 545-560.
- Greenberg, P. (2010). *CRM at the Speed of Light, Fourth Edition: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers* (Fourth Edition). New York: McGraw-Hill Books

- Grönroos, C., Storbacka, K. & Strandvik, T. (1994). Managing Customer Relationships for profit: The Dynamics of Relationship Quality. *Journal of Service Industry Management*, 5 (5), 21-38.
- Gummesson, E. (1987). The new Marketing- Developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning*, 20 (4), 10-20.
- Henning-Thurau, T., Malthouse, E. C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A. & Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research*, 13 (3), 311-330.
- Jarvinen, J., Tollinen, A., Karjaluoto, H. & Jayawardhena, C. (2012). Digital and Social media marketing usage in B2B industrial section. *The Marketing Management Journal*, 22 (2), 102-117.
- Kenney, M. & Zysman, J. (2016). Issues in science and technology. *National Academies of sciences, engineering and medicine*, 22 (3), 61-69
- Kiecker, P. & Cowles, D. (2008). Interpersonal Communication and Personal Influence on the Internet: A Framework for Examining Online Word-of-Mouth. *Journal Of Euromarketing*, 11 (2), 71-88.
- King, R.A. & Racherla, P. & Bush, V. D., (2014). What we know and don't know about online word-of-mouth: a review and synthesis of the literature. *Journal of Interactive Marketing*, 28 (3), 167-183.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0 – Moving from traditional to digital* (First Edition). New York: John Wiley & Sons Inc
- Labrecque, L. I., Esche, J., Mathwick, C., Novack, T. P. & Hofacker, C. F. (2013). Consumer Power: Evolution in the Digital Age. *Journal of Interactive Marketing*, 27 (4), 257-269.
- Lipiainen, H. (2015). CRM in the digital age: Implementation of CRM in three compemporary B2B firms. *Journal of Systems and Information Techonology*, 17 (1), 2-19.
- Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E. & Zhang, M. (2013). Managing Customer Relationships in the social media era: Introducing the Social CRM house. *Journal of Interactive Marketing*, 27 (4), 270-280.

- Mangles, I. C. T., (2003). Relationship marketing in online business-to-business markets: a pilot investigation of small UK manufacturing firms. *European Journal of Marketing*, 37 (5/6), 753-773.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20- 38.
- Ordanini, A. & Pol, A., (2001). Infomediation and Competitive advantage in B2B digital marketplaces. *European Management Journal*, 19 (3), 276-285.
- Patterson, D. M. L. O. M. (2006). Mapping the re-engagement of CRM with relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 40 (5/6), 572-589.
- Reuver, M., Sørensen, C. & Basole, R. C. (2018). The digital platform: a research agenda. *Journal of Information Technology*, 33, 124-135.
- Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management Decision*, 50 (2), 253-272.
- Spagnoletti, P., Resca, A. & Lee, G. (2015). A design theory for digital platforms supporting online communities: a multiple case study. *Journal of Information Technology*, 30 (4), 364-380.
- Taleghani, M., Gilaninia, S. & Mousavian, S. J. (2011). The role of relationship marketing in customer orientation process in the banking industry with focus on loyalty. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (19), 155-166.
- Tiago, M. T. P. M. B. & Veríssimo, J. M. C. (2014). Digital marketing and social media: Why Bother?. *Business Horizons*, 57 (6), 703-708.
- Torres, C. (2009) *A Bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar*. São Paulo: Novatec Editora.
- Trainor, K. J., (2012). Relating Social Media technologies with performance: a capabilities-based perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32 (3), 317-331.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant Logic: continuing the evolution. *Journal of Academic Marketing Science*, 36 (1), 1-10.

Vivek, S. D., Beatty, S. E. & Morgan, R. M. (2012). Customer engagement: exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20 (2), 127-145.

Anexos

Anexo A – Modelo Concetual “Social CRM House”

Modelo de “Social CRM House”, desenvolvido por Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege & Zhang (2013)

Anexo B – Referencial teórico e questões para entrevistas

Dimensão de análise	Definição	Questões
Cultura organizacional	<i>Social media</i> pode ser uma ferramenta útil para promover a gestão de relacionamento com o cliente (Kho, 2008).	<p>1. A cultura de negócio está ligada às <i>social media</i>?</p> <p>2. Considera que todos os funcionários que têm acesso aos dados fornecidos pela app, possam fazer o seu tratamento e tomar decisões práticas?</p>
Dados e tecnologia de informação	Dados – a sua recolha, análise e aplicação – formam as “porcas e parafusos” da estratégia do <i>Social CRM</i> . “ <i>Big Data</i> ” permite às empresas tomar decisões com base em evidências e não apenas em intuições” (McAfee and Brynjolfsson 2012) “IT providencia as bases para construir relações mais fortes com os clientes (...)” (Pine et al, 1995)	<p>3. A app fornece ferramentas de tratamento de dados? Quais?</p> <p>4. A recolha de dados provenientes da app permite às empresas tomar decisões mais conscientes, em vez de apenas baseadas na intuição ou experiência?</p> <p>5. Considera que as IT são a base para construir relações mais fortes com os clientes?</p>

Compreender os clientes e originar “insights”	“IT providencia as bases para construir relações mais fortes com os clientes através da exploração da informação adicional que é ganha através de cada interação entre o cliente e a empresa” (Pine et al, 1995)	<p>6. As informações recolhidas através do Zomato permitem conhecer melhor o perfil de clientes que frequenta o restaurante ou o que estes procuram?</p> <p>7. Quais as principais informações que é possível retirar?</p> <p>8. Alguma vez fez ou sugeriu alterações em algum aspeto prático do restaurante, por causa de <i>feedback</i> recebido através da plataforma?</p> <p>9. A partir dos dados recolhidos na plataforma é possível ter informações para personalizar os pedidos?</p>
Estratégia de CRM Social	<p>“<i>CRM Social</i> é uma filosofia e estratégia de negócio, suportada por uma plataforma tecnológica (...) desenhada para envolver o cliente numa conversa colaborativa de forma a providenciar benefícios mútuos (...)” (Greenberg, 2010, p.34)</p> <p>“Interativa por natureza, <i>social media</i> providencia oportunidades para receber <i>feedback</i> dos clientes, potencializa o diálogo e desenvolve relacionamentos (Kaplan & Haenlein, 2010)</p> <p>“(…) as ferramentas devem ser usadas para gerar efeitos virais e WOM positivo” (Bernoff & Li (2008); Hanna, Rom & Crittenden (2011); Mangold & Faulds (2009); Weinberg & Pehlivan (2011)</p>	<p>10. A vossa estratégia de CRM é suportada por uma plataforma tecnológica? Qual?</p> <p>11. Considera que este tipo de estratégia permite envolver o cliente numa conversa colaborativa de forma a gerar benefícios mútuos?</p> <p>12. Quais os principais benefícios que se podem retirar da conversa colaborativa estabelecida através da plataforma?</p> <p>13. Acha que o Zomato é um forte potenciador do efeito do <i>word-of-mouth</i>?</p>
Criar engagement	<p>“Engaged customer podem também desempenhar um papel importante no desenvolvimento de produtos/serviços (Hoyer et al, 2010; Kothandaraman & Wilson, 2001; Nambisan & Nambisan, 2008) e em co-criação de experiência e valor” (Brakus, Schmitt & Zantarello, 2009, Prahalad & Ramaswamy, 2004)</p> <p>“Clientes envolvidos no processo de criação de valor contribuem no sentido em que ajudam a empresa a compreender melhor os seus desejos e necessidades, contribuem no processo de desenvolvimento do produto e providenciam <i>feedback</i> (Sashi, 2012)</p> <p>“(…) <i>customer engagement</i>, na generalidade todos defendem que este possui vários níveis que caem num continuum que vai de níveis muito baixos a intensamente elevados” (Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege & Zhang, 2013)</p>	<p>14. Como é que distinguem um engaged customer?</p> <p>15. Considera que os clientes envolvidos com a marca (em termos de criação de valor) contribuem no sentido em que ajudam a empresa no processo de desenvolvimento do serviço e ajudam a empresa a compreender melhor os seus desejos e necessidades?</p> <p>16. Considerando que existem vários níveis de <i>customer engagement</i>, desde o mais baixo (<i>like</i> na página, por exemplo) ao mais alto (uma opinião fundamentada com recurso a fotografias) qual considera ter maior peso no negócio?</p> <p>17. Que características os clientes mais “apreciam” a fim de se comprometerem com a marca?</p>
Criar, manter e terminar relações com clientes		<p>18. De que forma o Zomato permite criar relações com novos clientes?</p> <p>19. De que forma o Zomato permite manter/fidelizar relações com clientes atuais?</p>

		20. Em caso de necessidade de terminar uma relação com um cliente, a plataforma permite facilitar este processo?
Resultados + Notoriedade + Satisfação dos clientes	“A medição do desempenho de marketing deve acompanhar o progresso dos objetivos definidos para o marketing (Clark, 2001; Clark, Abela & Amber, 2006) No que diz respeito à medição do desempenho do marketing, os avanços na tecnologia fornecem às empresas novas soluções digitais.”	21. O Zomato torna mais fácil acompanhar o progresso dos objetivos definidos para o marketing ou tem alguma funcionalidade de fácil medição dos objetivos? Qual? 22. Para além dos indicadores mensuráveis, qual o impacto do Zomato na notoriedade da marca e satisfação dos clientes?

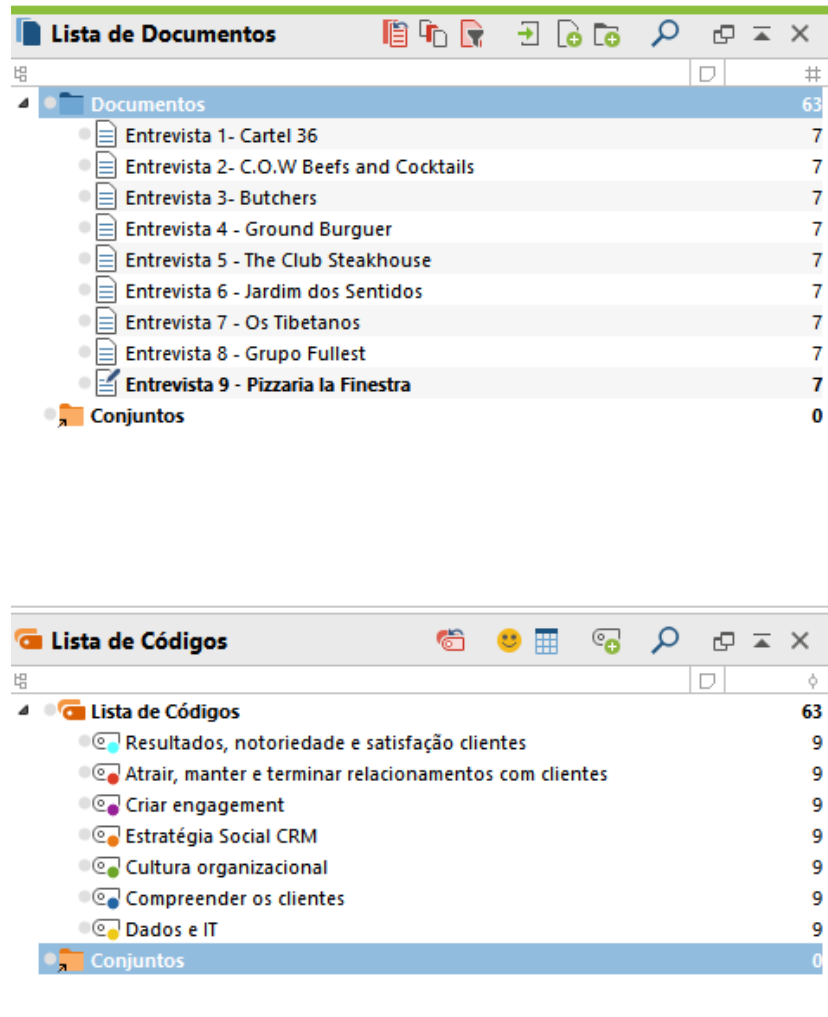
Referencial teórico para elaboração de questões para entrevistas

Anexo C – Dados estatísticos entrevistas

Data	Dados estatísticos	Entrevistado	Função do entrevistado	Especialidade	Capacidade
12/06/2019	Cartel 36	Cátia Aguiar	Proprietária	Carnes maturadas	30 pessoas
14/06/2019	C.O.W Beefs and Cocktails	Rolando Bernardo	Chef	Carnes maturadas	50 pessoas
14/06/2019	Butchers	Jaime Carvalho	Manager e co-proprietário	Carnes maturadas	75 pessoas
17/06/2019	Ground Burger	Luís Figueira	Manager	Hamburgueria	90 pessoas
19/06/2019	The Club SteakHouse	Natália	Proprietária	Carnes maturadas	220 Pessoas
24/06/2019	Jardim dos Sentidos	Ana Paula	Sócia Gerente	Vegetariano	100 Pessoas
27/06/2019	Os Tibetanos	Manuela D'Almeida	Gerente	Vegetariano	78 Pessoas
04/07/2019	Grupo Fullest	João Capitão	Responsável Social Media	Variado	-----
08/07/2019	Pizzeria La Finestra	Carlos Sousa	Assistente Direção	Italiano	104 Pessoas

Quadro com dados entrevistas

Anexo D – Tratamentos dados MaxQDA (códigos)



Printscreen tratamento de dados no programa MaxQDA

