



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**A influência da hospitalidade no sucesso dos
bares do Rio de Janeiro**
Estudo de Caso: Bar Jobi

**Maria Eduarda Borges Duarte Gonçalves de
Castro**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2023



Maria Eduarda Borges Duarte Gonçalves de Castro

**A influência da Hospitalidade no sucesso dos bares do Rio
de Janeiro**

Estudo de Caso: Bar Jobi

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a) : João Renato Benazzi

Rio de Janeiro
junho de 2023.

“Carioca que não tem um botequim do coração bom sujeito não é” (**Eduardo
Paes**)

Agradecimentos

Aos meus pais, Denise e Marco Antonio, que nunca mediram esforços para me proporcionarem a melhor educação, que sempre me guiaram para o caminho do bem, que apoiaram todas as minhas decisões e que são tão parte dessa formatura quanto eu.

Aos meus avós, que mesmo de longe se fazem presente em todos os momentos importantes da minha vida, me dando carinho, amor, rosquinha com canela e um lugar de paz. Esse ano, um agradecimento especial ao meu avô, que sentado, deitado ou em pé, faz nossas barrigas doerem de rir.

Às minhas primas, primos e irmãs, sem eles não sou nada. Obrigada por absolutamente tudo. Meme, Mimi, Magra, Laura, Julia, Nena, Pete, Cuda, Cudo, Bruna, Mariana e Roberta, meu amor e gratidão são infinitos. Um agradecimento especial ao Ben, Tintin, Vivi, Maria e Sucessada, que me transformam a cada encontro.

Aos meus filhos Boris e a Meeka, que me beijam a cada choro e vibram toda vez que chego em casa. Meus amores, sem vocês eu não sou eu.

Às minhas tias, Fefe, Quitina, Adriana que são além de tudo minhas amigas. Ao meu tio Vidal, saudações Rubro Negras. E ao Flamengo.

A todos que cruzaram meu caminho na Escola Alemã Corcovado. Meus professores que tanto me ensinaram, ao Marquinhos, inspetor da escola e amigo que foi grande parte na minha formação acadêmica e pessoal, sou sempre grata. Aos meus amigos que cresceram comigo, Badi, Manu, Bu, Mello, Poppe, Lub, Bel, Duda, Tete, Lu, Mari, Gui, Cami, Jin, Jo, Tiago, Vitor, João, Ricardo, Direito, Galo, PH, Tucão e Antonio, obrigada por tantos anos de parceria e por me ensinarem a ver amor nas diferenças.

Aos meus amigos mais recentes, que tornaram meu tempo em Arquitetura muito especial. A eles dedico minha trajetória na PUC Rio.

Ao meu orientador e professor, Benazzi, pelos conselhos, dedicação e apoio.

Resumo

Castro, Maria Eduarda. A influência da hospitalidade no sucesso dos bares do Rio de Janeiro. Estudo de Caso: Jobi. Rio de Janeiro, 2023. Número de páginas p. 46 Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Atualmente, os consumidores se encontram cada vez mais exigentes, demandando além de um bom atendimento, uma experiência mais humanizada e personalizada. Além disso, pode-se perceber a alta rotatividade dos restaurantes e bares no Rio de Janeiro, no qual é expressivo o número de estabelecimentos que fecham suas portas, mesmo com uma boa comida.

O presente trabalho realizou um estudo de caso sobre o Bar Jobi, para compreender e identificar quais são os métodos de marketing de serviços, de relacionamento e acima de tudo, de hospitalidade que este usa para se manter aberto há tanto tempo e com a clientela fidelizada.

Para analisar tais pontos, realizou-se uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva e foram feitas sete entrevistas com sócias e clientes do Bar Jobi.

Palavras-chave:

Hospitalidade. Marketing de Serviços. Marketing de Relacionamentos. Marketing de Experiência. Bares e Restaurantes. Fidelização de cliente.

Abstract

Castro, Maria Eduarda. The influence of hospitality on the success of bars in Rio de Janeiro. Case Study: Jobi. Rio de Janeiro, 2023. Number of pages p.46 Bachelor's Thesis – Department of Administration. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

Currently, consumers are becoming increasingly demanding, seeking not only good service but also a more personalized and humanized experience. Additionally, there is a noticeable high turnover rate among restaurants and bars in Rio de Janeiro, with a significant number of establishments closing their doors, even with good food.

This study conducted a case study on Bar Jobi to understand and identify the methods of service marketing, relationship marketing, and above all, hospitality that it uses to remain open for such a long time and maintain a loyal clientele.

To analyze these points, a qualitative, exploratory, and descriptive research approach was made, and seven interviews were conducted with the owners and customers of Bar Jobi.

Keywords:

Hospitality, Service Marketing, Relationship Marketing, Experience Marketing, Bars and Restaurants, Customer Loyalty.

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Justificativa e relevância do estudo	2
1.3. Delimitação e focalização do estudo	3
2 Referencial Teórico	4
2.1. Hospitalidade	4
2.2. Marketing de Serviços	5
2.3. Marketing de Experiência	7
2.4 Marketing de Relacionamento	9
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados	11
3.1. Etapas de coleta de dados	11
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados	12
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados	14
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados	15
3.5. Limitações do Estudo	16
4 Apresentação e análise dos resultados	17
4.1. O setor de bares e restaurantes no Rio de Janeiro	17
4.2. A Empresa	21
4.3. As sócias	23
4.4.25	
5 Conclusões e recomendações para novos estudos	29
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	30
6 Referências	31

Lista de figuras

Imagem 1: Relato de cliente no Tripadvisor
Imagem 2: Relato de cliente no Tripadvisor
Imagem 3: Relato de cliente no Tripadvisor
Imagem 4: Relato de cliente no Tripadvisor
Imagem 5: Relato de cliente no Tripadvisor
Imagem 6: Grupo de ciclistas curtindo um domingo no Jobi
Imagem 7: Cliente com o Pires, gerente
Imagem 8: Pires nos anos 90
Imagem 9: Risole de Camarão
Imagem 10: Chopp e bolinho de bacalhau
Imagem 11: Bruna comendo o sanduíche de filé com queijo
Imagem 12: casal vai ao bar após o casamento
Imagem 13: cachorro de cliente com o boné da marca e com o nome em homenagem ao bar - Jobi.

2

Lista de Tabelas

Tabela 1: Perfil dos Entrevistados
Tabela 2: Perguntas para os entrevistados
Tabela 3: Perguntas para as sócias

1

1 O tema e o problema de estudo

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo e sua contextualização

A hospitalidade é, junto à comida, nosso primeiro contato com a vida. Assim que nascemos, a maioria dos bebês recebem a hospitalidade em sua forma mais genuína, com quatro presentes, contato visual, um sorriso, um abraço e um pouco de comida. (MEYER, 2008) Esses, coincidentemente ou não, são os presentes que mais guardamos na memória e certamente os que mais almejamos ao longo da vida.

Em poucas palavras, a hospitalidade, é tudo aquilo que nos acolhe, que faz com que nos sentíssemos especiais e bem cuidados. Nos restaurantes, a hospitalidade é uma estratégia de fidelização dos clientes, para que eles se sintam à vontade e sintam uma sensação de pertencimento aos estabelecimentos.

É necessário entender também a diferença entre um bom serviço e hospitalidade. Um bom serviço normalmente inclui respeito, educação e muitas vezes um monólogo. O estudo investiga características que diferenciam um restaurante tradicional, de décadas, onde as pessoas se sintam em casa, com o serviço de um restaurante agradável.

O alto número de restaurantes e bares que se fecham no Rio de Janeiro anualmente é de chamar atenção. O Rio de Janeiro é a capital que mais fecha postos de trabalho no setor de Bares e Restaurantes no país. De 2017 a 2018 foram fechadas 3.162 vagas de emprego na cidade.

A indústria de restaurantes no Rio de Janeiro é uma das que possui maior rotatividade, com tantas aberturas de novos estabelecimentos, mas também muitos fechamentos, com um ciclo de vida bem curto. Tal fator ampliou a curiosidade de entender as estratégias usadas em locais que possuem clientela fidelizada e muitos anos de história.

Hoje, vemos um grande aumento de perfis de influenciadores digitais que dedicam seu tempo e conteúdo para opinar, e portanto, persuadir seus seguidores a irem ou não a algum restaurante. Esses influenciadores, denominados “foodies” possuem grande influência sob a primeira vez de

consumidores em restaurantes ou bares, mas o que de fato faz com que eles voltem?

Danny Meyer, dono de restaurantes e autor de *“Setting the Table”* diz que “Um grande prato de comida nunca superará a má hospitalidade, mas uma hospitalidade incrível sempre será capaz de superar um erro que um cozinheiro possa ter cometido ou que um garçom possa ter cometido.”

Diante do exposto, surgem os seguintes questionamentos: Como é feita a fidelização de clientes nos bares do Rio de Janeiro? A hospitalidade atua de forma mais precisa que uma boa comida ou bebida? O que diferencia um local com um bom serviço de um local hospitaleiro?

Este estudo possui como objeto entender quais são os principais fatores que fazem as pessoas se sentirem em casa em um restaurante inicialmente aleatório e pretende investigar se de fato a boa gastronomia é objeto secundário em um bom restaurante. O estudo será feito a partir de entrevistas com donos, e clientes fiéis de um botequim tradicional da cidade do Rio de Janeiro, o bar Jobi, e foi feito para que os restaurantes e bares consigam aprimorar sua forma de receber e em seguida conquistar os clientes, se tornando um espaço no qual ele sinta que pertença e outros almejam pertencer.

Assim, a pergunta central de pesquisa deste estudo é: como a hospitalidade ensina restaurantes a se diferenciarem e elevarem padrões, fazendo com que alguns com menos técnicas gastronômicas durem tanto e sejam tão admiradas enquanto alguns falham mesmo com ótima gastronomia?

1.2. Justificativa e relevância do estudo

Uma vez que, no momento atual, os consumidores estão cada vez mais exigentes, demandando por atendimentos personalizados, experiência e troca humana, as empresas precisam seguir o mesmo caminho. Mais atentos às interações que mantêm com as empresas, clientes buscam por marcas que cumpram suas promessas. Isso é ponto focal para construir uma relação duradoura, de respeito e afeto entre o consumidor e a marca, independente do nicho, segmento ou grandeza. (Luiza Vilela, 2021)

A análise detalhada dessa abordagem será apresentada no capítulo 2 do presente trabalho. Assim, esse estudo é relevante para empreendedores, estudantes de administração, profissionais e empresários do setor de alimentação, além de outras empresas e organizações que buscam obter vantagem competitiva por meio da hospitalidade.

1.3. Delimitação e focalização do estudo

O bar Jobi, no Ataulfo de Paiva, no coração do Leblon, um dos bairros mais charmosos e tradicionais do Rio de Janeiro, foi fundado em 1956 e hoje pendura em sua parede um importante selo, de Patrimônio Cultural Carioca. Além de ser um ponto de referência da boemia carioca, o bar se tornou famoso pelo seu chope, os bolinhos de bacalhau, os petiscos de babar e o melhor cardápio luso-brasileiro. Os garçons são sempre simpáticos - chamam pelo nome por diversos clientes - e o chope não para de sair das torneiras da chopeira.

Ao longo dos anos o Jobi passou por diversas reformas, porém desde 1995 o craque Chicô Gouveia que era cliente habituê assinou as últimas três reformas, trazendo conforto sem descaracterizar a alma e essência carioca do Jobi. Nilton Bravo, artista plástico conhecido por enfeitar bares e botequins da cidade na década de 1960 também deixou seu marco por lá, com um grande e marcante painel. O bar Jobi carrega consigo um bordão que diz “Quem nunca foi ao JOBI, não conhece bem o Rio”.

Os bares e botequins eram ambientes marginalizados e ver hoje a importância de locais como o Jobi é homenagear o cotidiano e a alma do carioca. Relatos de alguns clientes que frequentam bar desde a infância e tem memórias afetivas com o ambiente e a família fundadora são comuns. Mas o que torna o Bar Jobi diferente de tantos outros estabelecimentos similares na cidade do Rio de Janeiro? Como o bar sobrevive há tanto tempo? Por que as memórias afetivas, principalmente dos moradores do Leblon, estão ali e não no bar vizinho?

Como os atuais donos do bar criaram uma relação tão próxima e de tanto afeto com seus clientes? A experiência do consumidor do Jobi nos mostra que o segredo parece estar no serviço e na parceria dos funcionários do estabelecimento com os clientes.

O objetivo deste estudo é aumentar o conhecimento a respeito de como a hospitalidade influencia no sucesso e tradicionalismo de bares no Rio de Janeiro, tendo como enfoque nesse artigo o bar Jobi, no Leblon.

2 Referencial teórico

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados a hospitalidade, restaurantes e serviços que servirão de base para a análise realizada.

Esta seção está dividida em quatro partes e aborda, respectivamente, a questão da hospitalidade para contextualizar o problema de estudo, o conceito de marketing de experiência, de relacionamentos e de serviços, nos quais podemos entender onde o serviço se diferencia da hospitalidade, e a importância dela no mercado de bares e restaurantes.

2.1. Hospitalidade

A hospitalidade é, junto à comida, nosso primeiro contato com a vida. Assim que nascemos, a maioria dos bebês recebem a hospitalidade em sua forma mais genuína, com quatro presentes, contato visual, um sorriso, um abraço e um pouco de comida. (MEYER, 2008) Esses, coincidentemente ou não, são os presentes que mais guardamos na memória e certamente os que mais almejamos ao longo da vida.

A palavra hospitalidade, se lida em um dicionário, e fora de contexto, se traduz como qualidade de quem recebe ou acolhe com generosidade e afabilidade, tratamento afável e acolhedor. Isso parece óbvio, mas hospitalidade vai muito além disso, é sobre o sentimento que gera na pessoa convidada. “Hospitalidade significa receber, abrigar, alimentar e cuidar do visitante” (CASTELLI, 2017)

Dias (2002), por sua vez, entende por hospitalidade “a variada gama de atividades envolvidas com o receber humano, abrangendo não só os aspectos comerciais ligados à hotelaria e à restauração, mas também o setor denominado receptivo turístico, a recepção e a hospitalidade graciosas, efetuadas por famílias em suas casas e por todo sistema urbano e sua infraestrutura, envolvidos com modelos culturais associados ao receber: os eventos, o cerimonial, as festas, o lazer”.

Cada autor tem sua definição singular sobre a hospitalidade, mas todos concordam que a hospitalidade acontece quando algum ato de serviço gera um

sentimento positivo, muitas vezes ligado ao emocional e trazendo à tona lembranças afetivas. Como o local te faz sentir? Essa é a pergunta que deve ser feita para identificarmos se houve ou não hospitalidade em algum estabelecimento ou situação. E se a resposta for “importante” ou “à vontade”, sabemos que certamente vamos retornar.

Segundo Danny Meyer (2008), autor e empresário, “Um ótimo restaurante é aquele que te faz se sentir em dúvida se você saiu ou se chegou em casa.... Se ele pode fazer que sinta os dois ao mesmo tempo, você foi fisgado.”

Ademais, questiona-se o fomento da cultura da hospitalidade, uma vez que os estudos feitos sobre a temática estão relacionados majoritariamente a organizações prestadoras de serviço, quando de fato é algo que se trata de qualquer área da convivência humana. A hospitalidade, apesar de confundida ou muitas vezes associada à hotelaria, engloba várias outras áreas de conhecimento e pode ser um ponto chave para o retorno e fidelização de clientes, não devendo ser subestimado ou minimizado em tantos outros negócios.

Hospitalidade deve ser tratado como um dos pilares da cultura organizacional das empresas, uma vez que é uma estratégia de baixo custo e com um provável alto retorno financeiro, sendo um dos fatores fidelizadores de clientes. O bom serviço é o mínimo, quando se paga por algo, uma expectativa é criada, mas atendê-las não é suficiente para que um cliente retorne. A hospitalidade antecipa as expectativas, acolhe, surpreende, remete e cria memórias.

Há diversas formas de se implantar uma cultura hospitaleira em empresas que com certeza irá criar experiências memoráveis nas pessoas e elevará o padrão de qualquer ambiente, independente do luxo. Como Mário Sérgio Cortella, o filósofo brasileiro já diz: “Capricho! É fazer o melhor que pode com as condições que têm até ter condições de poder fazer melhor”.

2.2. Marketing de Serviços

Segundo Grönroos (1995), vivemos em uma sociedade de serviços. O setor de serviços representa 75% da economia brasileira, se mostrando um setor muito valorizado, uma vez que é uma chave relevante tanto na geração de emprego quanto no valor e renda na economia. Há cerca de um século, a economia vem deixando de ser baseada em manufatura, cedendo lugar aos

serviços, que hoje são fundamentais para o progresso da economia de qualquer nação (FITZSIMMONS, 2000). Exige-se então uma necessidade de aplicação de marketing na área de serviços, uma vez que o setor só cresce, obrigando os empresários a entregar serviços que estejam de acordo com as expectativas dos clientes.

Assim como no Marketing de bens tangíveis, o Marketing de Serviços exige tomadas de decisões e estratégias com o intuito de satisfazer as necessidades do público-alvo. Essas tomadas de decisão são advindas e auxiliadas por meio do mix de marketing que no caso do serviço, além dos famosos 4Ps, produto, preço, praça e promoção, foram elaborados mais 3Ps, pessoas, physical evidence (evidências físicas) e processo, formando os 7Ps de Marketing de Serviços. (LOVELOCK; WIRTZ, 2006). Esses devem ser trabalhados juntos, de forma harmônica e correlacionada.

Entre o mercado de serviços, está a educação, saúde, alimentação, entretenimento, transporte etc. podendo ser essenciais à vida ou até supérfluos, mas sempre são atos ou ações, caracterizando assim a sua intangibilidade (LAS CASAS, 2012). “Serviços é a parte que deve ser vivenciada, é uma experiência vivida, é o desempenho.”

A criação de experiências positivas ao consumidor é o objetivo de toda a comercialização, e pela alta oferta, os clientes se tornam cada vez mais exigentes e sofisticados, obrigando as empresas a estarem sempre procurando maneiras de gerar valor e satisfação aos consumidores.

Além disso, para a fidelização ou satisfação do cliente, é necessário pensar no pós-venda. Alguns acreditam que a prestação de um serviço tem início quando é fechado um pedido, uma assinatura ou um contrato. O serviço se diferencia do bem tangível aí, quando mesmo antes de ser utilizado, as promessas das empresas devem ser cumpridas. Para que o cliente volte, entretanto, não basta um bom serviço, a preocupação não deve terminar quando este for efetuado, uma vez que o pós-venda também afeta a imagem da empresa, caso as expectativas do cliente não sejam superadas.

Um segmento que precisa de alto grau de satisfação dos clientes é o da alimentação, que junto ao restante do mercado de serviços vem crescendo de forma consistente. Os restaurantes fazem parte das vidas das pessoas há bastante tempo, quando a comida tinha um significado único de sustento e era oferecida em instalações para viajantes.

No Brasil, entretanto, os restaurantes começaram surgir inicialmente em São Paulo e Rio de Janeiro, e diferentemente dos tempos antigos, esses

tinham por missão a sociabilidade das comunidades. Antes, era um luxo restrito apenas à classe alta, mas atualmente está acessível à maioria da população.

Com inúmeras mudanças de hábitos da sociedade, o mercado de restaurantes vem criando muitas oportunidades, que no entanto, não garante a sobrevivência de todos. Clientes cada vez mais buscam serviços de alta qualidade e preços justos e os estabelecimentos, por sua vez, procuram se diferenciar dos concorrentes na intenção de fidelizá-los.

Para que haja maior chance de sucesso, entende-se que no caso de um restaurante, é necessário um plano de marketing definido e formalizado. Para uma experiência agradável do consumidor, o plano de marketing deve levar em consideração aspectos como: a localização, devendo ser de fácil acesso ao público alvo; as características do ambiente como a arquitetura, a iluminação, temperatura, ventilação, layout, decoração.

Assim, sabe-se que as estratégias de marketing de restaurantes tem como objetivo conquistar e fidelizar uma parcela de consumidores que se identifiquem com as propostas daquele estabelecimento, obtendo vantagens competitivas frente a outros players.

2.3. Marketing de Experiência

O marketing de experiência diz respeito aos estímulos gerados por meio de ações com foco no consumidor. Schmitt (2000 p. 74) afirma:

As experiências são acontecimentos individuais que ocorrem como resposta a algum estímulo (por exemplo, os estímulos provocados pelo marketing antes e depois da compra). As experiências duram a vida toda. Geralmente são resultado de uma observação direta e/ou de participação nos acontecimentos reais, imaginários ou virtuais.

Ainda para Schmitt (2000), o marketing experimental se diferencia do marketing tradicional principalmente em quatro pontos: a ênfase na experiência do consumidor; o consumo como experiência holística; o fato de considerar os consumidores enquanto seres racionais e emocionais simultaneamente; e o ecletismo de seus métodos. O foco das experiências “são resultado do encontro e da vivência de situações”, que por sua vez coloca a experiência como um dos itens de combinação para “satisfazer uma necessidade ou um desejo”. (KOTLER 2000, p. 05).

Até certo momento, os esforços de marketing das empresas eram direcionados para os processos e estratégias de comunicação da marca. No entanto, segundo Kotler (2019) com o mercado crescendo e empresas elevando seus padrões de qualidade, constatou-se a criação de um marketing unindo serviços a mercadorias, possibilitando a comercialização de algo memorável: a experiência. Como sugere Kotler, a proposta de valor de uma empresa deve ser refletida na experiência que os clientes obterão, sendo que o sistema de entrega de valor inclui todas as experiências de comunicação e canais que o cliente terá a caminho da obtenção da oferta (KOTLER, 2019).

As marcas utilizam o Marketing de Experiência como estratégia para a diferenciação e destaque competitivo. Hoje, na era das experiências, os consumidores estão cada vez mais dispostos a pagar por aquilo que remete ao emocional, indo além do necessário, e portanto as marcas começam a criar experiências que resultam em sensações, memórias e laços entre a marca e o cliente. O mercado se torna cada vez mais competitivo e ter um bom produto ou serviço não garante mais o sucesso de um empreendimento, a qualidade é o patamar mínimo para a sobrevivência e a experiência é a chave.

Segundo Ferreirinha (2019), na hora de consumir, as decisões costumam ser baseadas em sensações menos tangíveis. O que contabiliza é a experiência, a emoção e assim adquirimos algo que nem sequer precisamos, e sim queremos e desejamos. As escolhas são pautadas por vontades, sonhos, e emoções e cabe aos donos do negócio e seus colaboradores inserirem essas características no serviço oferecido pela sua empresa. Os estabelecimentos precisam ver a qualidade de sua entrega como o básico, e não o diferencial, indo além de um excelente produto.

Cada vez mais, produtos e serviços que conseguirem encantar o consumidor final pelo repertório emocional terão mais potencial de sucesso, assim um dos principais desafios das empresas é conhecer o seu cliente. Conhecê-los de verdade, ir além dos dados que são coletados ao fazer um pedido, saber seu nome, entender suas necessidades e assim conseguir oferecer os melhores produtos e serviços. Desta forma, é possível personalizar o atendimento e, conseqüentemente, fidelizá-los.

2.4. Marketing de Relacionamento

Para se destacarem no atual cenário de um mercado altamente competitivo, é de suma importância que as empresas busquem estratégias eficazes de marketing. Uma abordagem que vem ganhando cada vez mais importância é o marketing de relacionamento, que se concentra em estabelecer laços duradouros e significativos com os clientes, indo além de uma simples aquisição dos mesmos.

Ao longo do tempo, esse método se tornou essencial para a sobrevivência de empresas, uma vez que, segundo Kotler, ele se baseia na ideia de que é de 5 a 7 vezes mais eficiente e lucrativo cultivar relacionamentos com clientes existentes do que adquirir novos constantemente. O foco deve então estar na criação de valor para o cliente, a fim de estabelecer laços emocionais e de confiança, isso é alcançado por meio do entendimento das necessidades e preferências dos clientes, personalização das ofertas e fornecimento de um serviço excepcional.

Segundo Kotler e Keller (2012), existem quatro componentes imprescindíveis no marketing de relacionamento: clientes, fornecedores, parceiros de marketing e os membros da comunidade financeira. É preciso que a relação das empresas com cada um desses stakeholders seja de proximidade, com o foco em um objetivo comum e de ganha-ganha. Assim, torna-se possível criar emoções, comunicação individualizada, conhecê-los, ouvi-los, compreendê-los e então seduzi-los e fidelizá-los.

O marketing de relacionamento vai além da transação única. Ele se baseia em interações contínuas e busca desenvolver uma base de clientes leais e envolvidos. Esses clientes então têm maior possibilidade de permanecer junto à empresa a longo prazo, recomendar seus produtos ou serviços e retornar. “Se você criar um caso de amor com seus clientes, eles mesmos farão a sua publicidade.” (Kotler)

Alguns dos benefícios do Marketing de Relacionamento são:

1. **Retenção de Clientes:** O marketing de relacionamento permite que as empresas criem um forte vínculo com os clientes, aumentando a chance de fidelização. Reichheld (1996) ressalta que a retenção de clientes pode resultar em maior lucratividade a longo prazo, “clientes a longo prazo compram mais, tomam menos tempo da empresa, são menos sensíveis ao preço e

trazem novos clientes, além de não possuírem custo de aquisição”.

2. **Recomendações:** Clientes satisfeitos tendem a recomendar uma marca para outros. O marketing de relacionamento eficaz pode impulsionar o boca a boca positivo, gerando um efeito cascata de indicações que amplia a base de clientes.
3. **Lealdade à Marca:** Morgan e Hunt (1994) afirmam que os relacionamentos caracterizados pela confiança são tão valorizados, que as empresas desejam comprometer-se com eles, deixando claro que a confiança é o principal determinante do comprometimento no relacionamento.
4. **Feedback Verdadeiro:** Através de relacionamentos próximos, os estabelecimentos podem obter feedbacks valiosos e verdadeiros dos clientes, auxiliando na melhoria contínua de produtos e serviços. Isso fortalece a percepção do cliente de que sua opinião é valorizada e contribui para a construção de um relacionamento de confiança.

Entretanto, implementar com sucesso o marketing de relacionamento não é fácil, é necessário adotar algumas estratégias-chave. Entre elas estão:

1. **Oferecer uma experiência personalizada e sob medida para cada cliente,** considerando suas preferências e necessidades individuais. Segundo Peppers e Rogers (1994) “o elemento mais indispensável da sua relação com cada cliente no futuro a dois será o diálogo e o feedback”. Ou seja, para ter sucesso utilizando um relacionamento individual com cada cliente é necessário que constantemente haja o diálogo e o feedback entre as partes.
2. **Comunicação Efetiva:** Estabelecer canais de comunicação eficientes para interagir regularmente com os clientes, proporcionando suporte, informações relevantes e respondendo agilmente às suas necessidades.

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Este capítulo pretende informar sobre as diversas decisões acerca da forma como este estudo foi realizado.

Está dividido em cinco seções que informam, respectivamente, sobre as etapas de coleta de dados do estudo realizado, sobre as fontes de informação selecionadas para coleta de informações neste estudo. Na sequência, informa-se sobre os processos e instrumentos de coleta de dados realizados em cada etapa, com respectivas justificativas, sobre as formas escolhidas para tratar e analisar os dados coletados e, por fim, sobre as possíveis repercussões que as decisões sobre como realizar o estudo impuseram aos resultados assim obtidos.

O método de pesquisa para este estudo de caso é de natureza qualitativa exploratória e descritiva.

O método qualitativo exploratório e descritivo permite uma análise profunda e compreensão dos fenômenos e seu impacto no estabelecimento em questão, nesse caso no Bar Jobi.

Como aponta Rocha (2008), o Estudo de Caso, enquanto método de investigação qualitativa, é adequado para uma compreensão ampla e objetiva em termos conceituais acerca da visão de mundo de setores populares. Além disso, o estudo busca perspectivas que refletem um projeto de civilização identificado com a história desses grupos, mas também fruto de sonhos e utopias.

Dessa forma, foi realizado um Estudo de Caso com o Bar Jobi, considerando suas características, detalhes, a família empreendedora por trás do negócio, os clientes e o contexto do mercado de bares e restaurantes na cidade do Rio de Janeiro.

3.1. Etapas de coleta de dados

Este trabalho possui duas etapas de coleta de dados no campo. Foi elaborado um roteiro diferente para cada categoria de entrevistado e os roteiros podem ser encontrados nos Anexos 1 e 2.

A primeira etapa consistiu em uma pesquisa exploratória através da realização de uma entrevista individual utilizando um roteiro (disponível no anexo 1) como base para guiar e auxiliar o entrevistador a abordar todos os temas de interesse, além de perguntas complementares às respostas da entrevistada. Nesta etapa, o objetivo foi entender mais sobre a história do Bar Jobi, identificar o diferencial no seu atendimento, e explorar a expectativa da sócia (neta do fundador) perante o consumidor.

A segunda etapa foi composta por entrevistas com os clientes do Jobi, de diferentes idades. Essas, por sua vez, tinham como objetivo estabelecer uma ordem sobre a experiência e características do serviço do Jobi pelo consumidor, investigar se as expectativas da sócia foram correspondidas ou superadas e se o consumidor final sente-se satisfeito com relação à hospitalidade do bar.

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

Na primeira etapa, a fonte de informações utilizada foi de dados primários e envolve duas das sócias do bar Jobi. Elas são netas do fundador e por isso frequentam o bar desde que nasceram.

Para esta etapa foram selecionadas 16 perguntas simples e diretas para compor o roteiro de entrevista, visando evitar que se tornasse longo e cansativo. Essas perguntas se constituíram em como o estabelecimento foi criado, o que é feito para se diferenciar dos demais bares, perguntas voltadas para o ambiente de trabalho e treinamento de funcionários, a perspectiva das donas quanto a fidelidade dos clientes e o que é feito no Jobi para estimular a hospitalidade.

Na segunda etapa de coleta de dados as fontes de informação utilizadas foram de cinco brasileiros com idades entre 24 e 66 anos e pertencentes à classe A.

Nesta etapa ainda, a seleção de entrevistados foi escolhida tentando mesclar idades, sexo e bairro.

Segue abaixo uma tabela com informações sobre o perfil de cada entrevistado:

Tabela 1: Perfil dos entrevistados

NOME	CARGO	IDADE	BAIRRO DE RESIDÊNCIA
Carla Castro e Elina Castro	Sócias	50 e 54 anos	Ipanema
Marco Antonio Gonçalves	Cliente 01	66 anos	Leblon
Bruna de Araújo	Cliente 02	24 anos	São Conrado
Felipe Karmiol	Cliente 03	26anos	Leblon
Alex Lucena	Cliente 04	50 anos	Botafogo
Isabella Blumenschein	Cliente 05	24 anos	Lagoa

Foram selecionadas quatro perguntas simples e diretas para compor o roteiro de entrevista, visando evitar que se tornasse longo e cansativo, dificultando que clientes queiram participar. Essas perguntas se constituíram em como os clientes conheceram o local, os motivos que os fizeram retornar, os aspectos diferenciados que percebem em relação aos demais bares do bairro, o que chama atenção no bar.

As entrevistas foram feitas com 5 clientes, sendo 3 do sexo masculino e 2 do sexo feminino. Para a faixa etária, houve um interessante equilíbrio de diferentes idades, variando de 24 a 66 anos. Como o bar é um lugar antigo e com o público há alguns anos fidelizado, foi uma surpresa ver pessoas na faixa dos 20 anos tão engajadas, mas justifica o fato de que a frequência do bar é passado por geração, de pais para filhos.

Em seguida, quanto à classe social, tanto a sócia quanto os clientes são moradores da Zona Sul do Rio de Janeiro, e afirmam pertencer à classe A. Esta informação tem coerência, uma vez que o Jobi se localiza no Leblon, um dos bairros mais nobres do Rio.

Por fim, no grau de escolaridade, 66% dos respondentes afirmaram ter ensino superior completo e logo em seguida, com 33% estão os respondentes com ensino superior incompleto. Tem-se então uma confirmação do público alvo da pesquisa e também se confirma o poder monetário dos respondentes e suas principais faixas etárias.

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

As informações coletadas para o presente estudo têm como base dados primários e secundários.

Quanto aos dados primários, foram realizadas entrevistas com as sócias e clientes do Bar Jobi, conforme tabela. As entrevistas ocorreram em maio de 2023. As entrevistas foram realizadas através de encontros presenciais e ligações telefônicas e foram registradas a partir de anotações.

Primeiramente, procurou-se as sócias e donas do Bar, presencialmente. Com auxílio dos garçons, foi-se encaminhado o contato e assim, em um encontro presencial no Bar, foram feitas as entrevistas. As sócias, Carla e Elina Castro entraram em consenso para cada uma das perguntas.

Em seguida, buscou-se clientes, entre amigos, colegas e familiares da autora, que já tinham ido pelo menos uma vez ao bar, para checar se as respostas informadas na primeira etapa são relevantes e se as ideias levantadas se confirmam. A partir disso, ocorreu a abordagem via telefonema e o questionamento se aceitariam participar da entrevista no momento, de forma breve.

Portanto, o instrumento utilizado foi uma entrevista, e essa escolha se deve pois acreditou-se que dessa forma poderia se ter uma visão mais ampla das opiniões dos entrevistados, usando perguntas diretas, mas sempre dando espaço e tempo para que pudessem complementar.

As perguntas da entrevista foram baseadas na experiência de cada um no bar, e a sua percepção dos serviços oferecidos pelo Jobi. Observando se eles enxergam ou não os diferenciais propostos pela equipe, e se dão valor a eles, visando pontuar o que é realmente importante para quem frequenta o local. Foram questionados aos clientes, os nomes, idade, qual o motivo que os fazem frequentar o Jobi, quais são os diferenciais mais importantes do Jobi, o que mais chama atenção no atendimento, e porque eles frequentam o Jobi ao invés dos demais bares no Leblon e na Zona Sul. Além disso, foram traçadas estratégias nas perguntas que pudessem provar ou não as respostas das sócias.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

As entrevistas foram documentadas por meio de registros escritos e gravações de áudio realizadas através do aplicativo de mensagens, WhatsApp. A análise dos dados foi fundamentada nas teorias discutidas no capítulo 2 do presente trabalho, o mesmo foi feito com o roteiro das entrevistas, visando estabelecer um padrão coerente que permitisse uma interpretação e conclusões mais precisas e esclarecedoras. Assim, foi realizada análise de conteúdo das falas dos entrevistados.

Posteriormente, as respostas dos entrevistados foram agrupadas de acordo com os aspectos comuns, identificando perspectivas relevantes para a pesquisa, bem como para o contexto do bar em estudo. Por meio dessa abordagem, procurou-se verificar se as respostas semelhantes podem estar relacionadas com os objetivos da pesquisa.

As perguntas feitas nas entrevistas podem ser observadas nas tabelas abaixo:

Tabela 2: Perguntas para os Clientes

ENTREVISTA CLIENTES
PERGUNTA
O que te fez voltar ao Jobi depois da primeira vez que veio?
Como você conheceu o Jobi?
Você acha o Jobi diferente dos outros bares restaurantes da rua? Por que?
O que te chama mais atenção no Jobi?

Tabela 3: Perguntas para as Sócias

ENTREVISTA SÓCIAS: CARLA E ELINA CASTRO
PERGUNTA
Histórico do Empreendedor
O que levou a abertura do Jobi
História do Jobi e características.
O que fez para se diferenciar dentro do mercado de bares e restaurantes?
Qual é o papel que vê do cliente no planejamento das atividades?
O que faz para estimular a hospitalidade do cenário de serviços?
Quais são os objetivos do Jobi?
Existe um trabalho de marketing por trás? Alguma ação que tenha funcionado?

Como é o ambiente de trabalho?
Qual é o papel dos funcionários na satisfação dos consumidores?
Qual é o papel dos funcionários no caminho da hospitalidade?
Como funciona a autonomia dos colaboradores? Os serviços podem ser customizados?
Como é o treinamento dos funcionários?
Existem recompensas aos colaboradores? De que tipo?
E quando alguém comete um erro, qual é a postura dos níveis mais altos?
Como é realizada a identificação de uma situação para melhoria no Jobi?
Os clientes do Jobi são fiéis? Conseguem ver uma clientela recorrente? Pq?
Existe algum tipo de tratamento personalizado?

3.5. Limitações do Estudo

A análise dos dados nesta pesquisa possui uma limitação em termos de precisão, uma vez que ao interagir diretamente com os entrevistados, pode introduzir subjetividade na interpretação dos resultados.

Além disso, é importante destacar que, de as sócias entrevistadas têm além de apego profissional, um relacionamento afetivo, já que frequentam o Jobi desde que nasceram, quando o avô inaugurou. Portanto, as respostas de Carla e Elina podem ter um viés favorável para a imagem do bar e desfavorável para a conclusão precisa das análises. Assim, torna-se indispensável orientá-las da importância que uma análise de dados precisa se faz para implementação de possíveis melhorias do sistema atual de atendimento e hospitalidade do Jobi.

Durante a etapa de entrevistas dos clientes, foi utilizada uma amostra por conveniência, a qual se restringe a pessoas de mais fácil acesso para o pesquisador. Adicionalmente, observa-se que os entrevistados, são fiéis ao Jobi, e que podem sentir-se constrangidos de darem respostas negativas sobre todos os temas abordados. Dessa forma, a fim de não ocorrer esse risco, é fundamental proporcionar liberdade aos entrevistados para exporem suas opiniões, enfatizando a importância da sinceridade para a precisão da análise de dados. Além disso, torna-se necessário avisar previamente aos clientes, a importância das críticas construtivas e como é imprescindível a opinião dos consumidores para a melhoria do próprio bar.

4 Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo, organizado em 5 seções, apresenta e discute os principais resultados alcançados, analisa e discute suas implicações e produz sugestões sobre o estudo previamente selecionado.

Estão organizados em 5 seções. A primeira apresenta a história do bar como um todo, contando sobre como chegou aonde chegou.

A segunda seção descreve a entrevista com as sócias, analisando os pontos principais da estratégia do bar.

A terceira etapa trata-se das entrevistas com os clientes, que leva ao entendimento do leitor do motivo do retorno ao Jobi.

A quarta, por sua vez, descreve o setor de bares e restaurantes no Rio de Janeiro, a fim de apresentar ao leitor uma visão macro da situação em que o Jobi está inserido.

Por fim, são apresentados fatores que levam um bar ao sucesso, sempre relacionando ao estudo de caso em questão.

4.1. Setor de Bares no Rio de Janeiro

O setor de bares e restaurantes no Rio de Janeiro é extremamente competitivo, refletindo a cultura de socialização e apreciação da gastronomia que permeia a cidade. O Rio é conhecido por sua vida noturna, onde turistas e locais saem pelas cenas de bares que inclui uma ampla variedade de estabelecimentos.

O público faz filas em restaurantes e bares cariocas para provarem os pratos famosos, o chopp e a vasta carta de drinks, mas uma vez feito, é difícil que retornem. No Rio de Janeiro, há uma grande quantidade de estabelecimentos para serem conhecidos, então para que o consumidor volte no mesmo, é preciso ser fisgado de alguma forma.

Segundo o Sindicato de Bares e Restaurantes em 2017, estima-se que a queda no movimento no mesmo ano foi de cerca de 40%. Segundo Frederico Goulart para Radio Globo (2017), cerca de 200 estabelecimentos do segmento de bares e restaurantes fecharam as portas até agosto de 2017 e dois a cada

três estabelecimentos abertos fecham as portas no 1º ano de funcionamento (Fábio Codeço, 2017).

É importante observar que os dados variam ao longo do tempo e que existem fatores determinantes para esses resultados, como em 2020 e 2021, mais de 5 mil restaurantes foram fechados em decorrência da pandemia da Covid-19, e que isso não pode ser tratado como regra no presente estudo. No entanto, sabe-se que a rotatividade no setor alimentício do Rio de Janeiro é acima da média do resto do país e que isso faz do mercado ainda mais competitivo. Outro desafio enfrentado pelos bares e restaurantes é a alta rotatividade de funcionários. Muitos profissionais deste segmento não são qualificados, sem experiência, falta de responsabilidade na realização das atividades e de formação mínima para a função. Em muitos casos o cidadão tem o seu primeiro emprego em operações de foodservice e torna-se um profissional através dos treinamentos que estas companhias proporcionam. (Marcelo Asamura, 2017), levando o estabelecimento a uma constante necessidade de contratação e treinamento de novos membros da equipe.

Além disso, o setor exige longas horas de trabalho, turnos noturnos e trabalho em finais de semana e feriados, o que torna ainda mais comum que os funcionários procurem por oportunidades melhores, horários mais flexíveis ou busquem crescimento em suas carreiras.

O ramo culinário ainda é visto com um certo pré-conceito na sociedade em que vivemos, e por isso as oportunidades de estudo ainda são baixas. Muitos dos chefs e profissionais renomados não passam pelo sistema de educação brasileiro, e exige que o nível seja alto, logo, muitas vagas no setor são abertas, mas poucas vezes são preenchidas. Segundo a ANR, o Rio de Janeiro tem o maior saldo de vagas de emprego abertas entre as capitais brasileiras. No total, foram 3.252 oportunidades em bares e restaurantes, entre outubro de 2020 e o mesmo mês de 2021. (Sulserve, 2021).

No Rio de Janeiro, existem vários bares que competem diretamente com o Jobi, oferecendo uma proposta parecida de ambiente descontraído, comida de boteco e chopp. Dos que perduram e também possui uma clientela fidelizada estão:

- Belmonte: Com várias unidades espalhadas pela cidade, filiais que abrem com uma certa frequência, então em algumas delas, não existe ainda uma rede de clientes fiéis, além de não possuir também, por motivos óbvios, funcionários antigos.

- Veloso: A primeira casa foi aberta em Ipanema em 1945, e hoje é conhecida como Garota de Ipanema. Anos depois foi aberta a filial no Leblon, que conta com um vasto menu de comida de boteco, um chopp gelado e um menu mais acessível. A qualidade do PF é alta, mas a variedade e qualidade de petiscos fica pra trás do Jobi.
- Bar Lagoa: Conhecido pelos seus clientes ultra fidelizados e pelo mal atendimento. Relata-se que o Bar Lagoa tem um dos piores serviços do Rio de Janeiro, e que apenas aqueles que frequentam há anos e que já são conhecidos pelos garçons, retornam. A ideia de fidelizar novos clientes não parece estar na estratégia de negócio do estabelecimento.

Além desses, existem outros estabelecimentos na cidade que podem atrair o mesmo público-alvo do Jobi, mas com propostas ligeiramente diferentes. A preferência dos clientes por um bar em detrimento de outro pode depender de fatores como localização, ambiente, menu, serviço e fidelidade dos clientes.

A classificação de sucesso para um estabelecimento do ramo de alimentação é variada. Isso acontece pois cada um deles possui uma proposta diferente. Se pensarmos no Mc Donalds, por exemplo, é um estabelecimento do setor de muito sucesso, mas se precisamos de um local para uma data importante, ou para estabelecer um certo vínculo, certamente o Mc Donalds não seria um caso de sucesso.

O sucesso de um botequim no Rio de Janeiro pode ser determinado por uma série de fatores que refletem a aceitação e popularidade do estabelecimento. Nesse caso, não basta focar somente no prato final, ou na agilidade. O receber bem e ser um ambiente descontraído são os fatores determinantes para o sucesso. Um dos principais indicadores de sucesso é a reputação do bar em questão, o boca a boca dos clientes, comentários favoráveis em guias de turismo, avaliações em sites como Tripadvisor e hoje em dia, as análises em páginas do Instagram. A opinião dos clientes é fundamental para atrair novos frequentadores e construir uma base sólida de clientes.

Imagens 1: Exemplo de relato de clientes no Tripadvisor

Bar tradicional no Leblon que valeu a pena conhecer

Fomos para almoço. Pedimos a carne assada acebolada que estava muito boa, depois pedimos a linguiça de cordeiro que também foi ótima pedida. Meus filhos pediram lanches que vieram bem servidos, ambos gostaram dos pedidos. Chopp estava gelado, muito bem tirado. o Atendimento foi muito bom, destaque para o Jardel que nos fez sentir em casa. Em próxima passagem pelo Leblon, com certeza retornar.

Mostrar menos

Imagem 2: Exemplo de relato de cliente no Tripadvisor

Chopp e petiscos ótimos !

Comida muito boa, chopp gelado, atendimento rápido e funcionários muito simpáticos. Recomendamos o pernil, bolinha de queijo e o lanche de fillet mignon.

Data da visita: janeiro de 2023

Útil? 

Imagem 3: Exemplo de relato de cliente no Tripadvisor - indica insatisfação pelo barulho, e relata-se uma clientela habitual

apertado e barulhento

chopp com muita espuma, mesas apertadas, garçons um pouco displicentes, frequentadores habituais não tem limites de barulho, pra quem gosta de confusão é o lugar ideal

Data da visita: junho de 2021

Útil? 

Imagem 4: Exemplo de relato de cliente no Tripadvisor

Agradável

Fomos duas vezes na nossa viagem ao rio. Chopp muito bom e tamanho bom. Petiscos muito caros mas vale a experiência , é legal para ver o movimento do bairro. Recomendo muito sanduíche de filé com queijo, comeria mil vezes. Caipirinha de tangerina muito boa. Difícil de sair de la sem gastar menos que 100 reais por pessoa

Mostrar menos

Data da visita: maio de 2022

Imagem 5: Exemplo de relato de cliente no Tripadvisor

Ótima localização , chopp na temperatura certa , clima super agradável, petiscos deliciosos e a energia que só o Rio tem

Melhor chopp do rio. Garçons muito Amáveis , chopp na temperatura exata. Super recomendo.

Os petiscos são sempre muito gostosos , além de ter uma ótima localização num dos bairros mais charmosos do Rio , ainda conta com adutor clima de praia que só o Rio tem.

Mostrar menos

Data da visita: outubro de 2022

Outro fator importante é a clientela fiel. Um botequim bem-sucedido no Rio de Janeiro é capaz de criar uma base de clientes que retorna regularmente. Essa fidelidade pode ser conquistada por meio de um atendimento personalizado, um treinamento da equipe de garçons especializado em marketing de relacionamento, cerveja gelada e pratos com qualidade constante.

Enfim, a relação do botequim com a cultura carioca é algo imprescindível para o sucesso de um bar na cidade. O Rio de Janeiro possui uma forte tradição de botequins, que fazem parte da vida e da identidade carioca. Eduardo Paes, prefeito da cidade do Rio de Janeiro relata - “A alma dos botequins se confunde com a alma do Rio de Janeiro. É na mesa do bar que o carioca se encontra, conversa, ri, chora, discute política, futebol, se apaixona e se separa. Os botequins são espaços democráticos e cheios de carioquice” (Marcella Sobral,

2022). Um bar de sucesso é capaz de capturar essa essência, oferecendo não apenas comida e bebida, mas também um espaço onde as pessoas se sintam abraçadas pela cultura e espírito carioca. A tradição de um bar não é sobre a antiguidade e sim sobre a relação entre seus clientes e este.

Ao conquistar os elementos citados acima, um botequim tem maiores chances de se estabelecer como um local de referência na cidade e atrair uma base sólida de clientes.

4.2. A Empresa

O Bar Jobi, é um estabelecimento icônico localizado no bairro do Leblon, um dos bairros mais charmosos do Rio de Janeiro, e se destaca por sua história, atmosfera acolhedora e sua tradicional oferta de petiscos e bebidas.

Com o nome emprestado do condomínio em que está situado, o Jobi foi comprado por Adelino em 1956, rodeado pelos inúmeros locais em construção no bairro do Leblon na época. Inicialmente, o bar era movimentado pelo preparo de PFs para os operários das redondezas. A partir dos anos 60 do século passado, o perfil da casa e do bairro começou a mudar.

O Jobi carrega consigo décadas de tradição e tornou-se um ponto de encontro e referência para moradores locais e turistas em busca de uma experiência autêntica da cultura carioca. Seu ambiente descontraído e aconchegante é formado por mesas de madeira, azulejos coloridos, e um grande painel feito por Nilton Bravo, artista plástico conhecido por enfeitar bares e botequins no Rio de Janeiro na década de 1960.

Em 2012, o bar se tornou patrimônio cultural carioca, “o lugar onde se encontram o político e o cantor, o banqueiro e o chef premiado, o morador do Leblon e o do Méier, o de Nova York e o do Japão... Onde flamenguistas e vascaínos, esquerdistas e direitistas esquecem suas diferenças e simplesmente vivem a cidade. O principal, aqui é, dar uma aula de história sobre a cidade: a inauguração do bar, o funcionamento na madrugada, os clientes ilustres e os não ilustres, as receitas prediletas, os causos”. diz trecho de um projeto da Réptil Editora Ltda, que pretende publicar um livro sobre o Bar. (Felipe Lucena, 2017)

Imagem 6: grupo de ciclistas curtindo um domingo no Jobi



Manuel Rocha, pai de Carla e filho de Adelino, fundador do bar, afirma que o cardápio não mudou desde a inauguração, alguns aspectos foram melhorados, alguns itens acrescentados mas nada foi tirado e que então um cliente que esteve lá há dez anos, poderia chegar e comer a mesma coisa. E assim, pelo histórico afetivo e pela recepção dos garçons que costumam trabalhar ali há muitas décadas, se tornando parte dessa antiguidade, o Jobi se torna não apenas um bar, mas sim uma segunda casa para muitos.

Imagem 7: Cliente com o Pires, gerente



Imagem 8: Pires nos anos 90



O estabelecimento é conhecido por sua vasta seleção de petiscos e comidas típicas de boteco, que agradam a todos os paladares. Entre os destaques do cardápio estão os clássicos: porções de bolinho de bacalhau, risole de camarão com catupiry e carne-seca desfiada com farofa e cebola, que são servidas desde a fundação do bar (Felipe Lucena, 2017).



Imagem 9: Risole de Camarão



Imagem 10: Chopp e bolinho de bacalhau

No que diz respeito às bebidas, o bar apresenta uma extensa variedade de opções, incluindo cervejas nacionais e importadas e uma seleção de coquetéis clássicos e autorais. Entretanto, o mais famoso e pedido no Jobi é o Chopp Brahma, que é, segundo a entrevistada Carla, trocado diariamente e higienizado pela AMBEV a cada 20 dias, o que faz com que ele nunca se amargue.

A equipe do Bar Jobi é conhecida pelos garçons, que trabalham ali há tanto tempo que há quem acha que esses são os verdadeiros donos. Esses sabem os nomes, gostos e preferências dos clientes habitués e estão sempre prontos para atender às necessidades dos visitantes e proporcionar um serviço de qualidade.

Em resumo, o Bar Jobi é um verdadeiro ícone da cidade do Rio de Janeiro. Com sua atmosfera tradicional, cardápio variado e serviço acolhedor, o estabelecimento conquistou um lugar especial no coração dos cariocas e continua, depois de quase 7 décadas, sendo parada obrigatória nas noites do Rio de Janeiro.

4.3. As sócias

Em entrevista, as sócias Carla e Elina Moreira de Castro Rocha, dividiram o histórico do bar, que por sua vez, é familiar. As irmãs, são netas de Adelino, fundador do Jobi e recém chegado ao Brasil de Portugal. Após deixar a terra natal em busca de uma vida melhor, Adelino chega ao Rio com a expertise de quem havia sido sócio de alguns bares em Lisboa. Veio sozinho, com o fim de

construir algo sólido e assim trazer seus filhos, pai e tio de Carla e Elina, que começaram a trabalhar no bar aos 14 anos de idade.

Segundo Carla, até seu pai ter idade suficiente para curtir as noites cariocas, o bar funcionava apenas durante o dia, e com a necessidade de ter algo boêmio nas noites do Leblon, Narciso Rocha teve a ideia de abrir o Jobi nas madrugadas.

Assim como no livro *“Setting the Table”* de Danny Meyer, apresentado no item 2.1 do presente trabalho, “Um ótimo restaurante é aquele que te faz se sentir em dúvida se você saiu ou se chegou em casa... Se ele pode fazer que sintam os dois ao mesmo tempo, você foi fisgado.”. Carla e Elina afirmam exatamente isso, que muitos dos clientes se sentem tão em casa no Jobi, que bebem além da conta e tem a certeza de que vão chegar bem em casa. Carla relata que o Senhor Pires, garçom e gerente há mais de duas décadas, já passou por situações que levou clientes em casa, escutou histórias pessoais frequentes aniversários desses que ao longo dos anos se tornaram amigos.

Carla contou ainda que os frequentadores do Jobi se sentem também donos dali, os garçons já os conhecem, sabem seus nomes, o que mais gostam de comer, qual a cerveja ou chopp é a preferência, e assim, eles se sentem à vontade para irem sozinhos, pois nunca faltará companhia - pertencem àquele lugar. Carla relata que:

“Os clientes do Jobi frequentam o bar sozinhos, já conhecem todos os garçons, e existe quase que uma sociedade instalada ali, com os clientes, garçons, barmen e o segurança”

Como falado no capítulo 2, nos restaurantes, a hospitalidade é uma estratégia de fidelização dos clientes, para que eles se sintam à vontade e sintam uma sensação de pertencimento aos estabelecimentos.

Elina, por sua vez, diz que mesmo com a fama do local e com a crescente quantidade de clientes novos, os mais antigos continuam ali. Isso acontece pois desde o início, a relação dos clientes com a linha de frente (os garçons), foi incentivada. Mesmo quando ficam um tempo sem frequentar, voltam e não param de voltar, uma vez que é desencadeada uma memória afetiva e instiga o emocional dos clientes.

Quanto ao espaço físico do bar, as sócias dizem que tudo foi sendo ajustado com o tempo. No início existiam menos mesas, não haviam cadeiras nas calçadas, algo que foi implementado durante a pandemia da Covid-19, onde não era possível aglomerar em locais cobertos. O Marketing de serviços, dissertado no item 2.2, afirma que é imprescindível considerar aspectos como a

localização, que no caso do Jobi, é de fácil acesso ao público alvo; a iluminação, que é organizada de forma que seja um ambiente descontraído, como se propõe ser; e a arquitetura, que remete a botecos divertidamente cariocas, com um charme de detalhes renomados, pelas mãos do arquiteto Chicô Gouveia.

Carla ainda relata que os preços do Jobi realmente não são baratos, mas que todos os ingredientes são de primeira qualidade, e que o que é servido no Jobi deverá sempre ser melhor do que é servido nas próprias casas dos consumidores. O bar passa as madrugadas lotadas, enquanto seus vizinhos, mais baratos e com cardápios similares, Itahy, Diagonal, entre outros, sempre possuem mesas vagas. Compreende-se que a experiência, independentemente da comida, é o desempate final no processo decisório do cliente. Como citado no item 2.3, ao consumir, as decisões costumam ser baseadas em sensações menos tangíveis, onde a experiência é o item mais contabilizado.

4.4. Descrição e análise dos resultados das entrevistas com os clientes

O seguinte tópico visa analisar os resultados de entrevistas realizadas com cinco clientes do bar Jobi, a fim de provar se as intenções das sócias foram atingidas ou não. O roteiro das entrevistas foi montado e conduzido com o intuito de entender os motivos pelos quais esses clientes retornam e são fiéis ao estabelecimento, bem como suas percepções sobre a diferença do Jobi em relação a outros bares da região e os aspectos que mais chamam sua atenção.

Para coletar as informações necessárias, foram feitas quatro perguntas aos clientes do Jobi. As perguntas foram: "O que te fez voltar ao Jobi depois da primeira vez que veio?", "Como você conheceu o Jobi?", "Você acha o Jobi diferente dos outros bares restaurantes da rua? Por quê?" e "O que te chama mais atenção no Jobi?". As respostas dos clientes Isabella, Bruna, Felipe, Alex e Marco Antonio serão apresentadas e analisadas a seguir.

Isabella revelou que suas idas ao Jobi começaram desde que nasceu, pois seus pais frequentavam o bar. Ela mencionou que conhece todos no estabelecimento, desde o cardápio até os garçons. Mesmo indo sem os familiares, Isabella sente-se acolhida e afirma que há um certo afeto envolvido, acredita fazer parte da história do Jobi.

Essa resposta indica que Jobi estabeleceu um vínculo emocional com Isabella e sua família, o que pode ser um fator determinante para sua fidelidade ao bar.

Felipe revelou que a primeira vez que visitou o Jobi foi quando ainda era criança, acompanhando a família de um amigo que morava próximo. Após o amigo se mudar, Felipe passou a frequentar o bar com seus próprios pais e, com o tempo, trouxe também seus amigos mais próximos. Ele menciona que sempre acaba no Jobi quando sai à noite, pois conhece as pessoas que frequentam e tem a certeza de que encontrará algum conhecido por lá, de amigos a garçons, que já sabem suas preferências. Além disso, Felipe criou uma relação próxima com Jardel, garçom há quase 30 anos do bar e que o recebe com um sorriso no rosto, perguntando se quer um chopp e uma porção de risole de camarão.

A resposta de Felipe demonstra que o ambiente acolhedor e a familiaridade com os funcionários e demais clientes contribuem para a sua escolha em retornar ao Jobi repetidamente. Assim como Isabella, Felipe sente-se acolhido no Jobi.

Bruna relata que seu pai foi quem a apresentou o Jobi. Ela menciona que sua comida favorita no bar é o filé com queijo cortado em cubinhos, e que seu pai é um frequentador assíduo do estabelecimento, especialmente durante os jogos do Botafogo, nos quais se junta com os demais clientes botafoguenses, criando uma espécie de comunidade. Bruna acompanha o pai nessas ocasiões e desfruta dos petiscos e chopps do Jobi.

Imagem 11: Bruna comendo o sanduíche de filé com queijo



Essa resposta sugere que a tradição familiar e a apreciação da comida do local são fatores relevantes para a escolha de Bruna em retornar ao Jobi.

Alex descreve o Jobi como o melhor boteco do Rio de Janeiro e revela que frequenta o estabelecimento desde jovem, desde os tempos em que paquerava até o casamento e a formação de sua família. Ele menciona que leva sua esposa e filhos ao Jobi, e que o bar faz parte dos domingos da família.

A resposta de Alex aponta para a construção de memórias afetivas relacionadas ao Jobi ao longo de diferentes fases de sua vida, reforçando a importância do bar em sua história familiar.

Marco Antonio, por sua vez, não envolve a família nas suas idas ao Jobi. Segundo ele, o Jobi é um espaço sagrado, onde tem um tempo consigo mesmo. Diferentemente dos demais entrevistados, Marco frequenta o bar sozinho, e aproveita para contar e escutar prosas e desabafos de colegas que conheceu ali. A família de Marco é composta apenas por mulheres - sua esposa e quatro filhas - e que precisa às vezes espairecer. Afirmo que todo o domingo sai para almoçar com a família, mas que antes do horário combinado, religiosamente, pode ser encontrado no Jobi. Foi relatado que uma vez fez amizades com clientes que estavam visitando o bar pela primeira vez, e que entre um chopp e outro, combinaram de voltar no dia seguinte. Hoje, são grandes amigos.

Para Marco, podemos afirmar que além do pertencimento que Marco sente ao estar no Jobi, com uma espécie de “clube” de clientes, também trata o estabelecimento como um refúgio pessoal, onde ele pode desfrutar de momentos de descontração e de fuga. Embora ele não envolva a família nessa experiência, o Jobi ainda desempenha um papel importante em sua vida. Sua história de fazer amizades no bar destaca o potencial do bar e dos funcionários em promover conexões interpessoais e criar laços de amizade duradouros entre os clientes.

As respostas dos clientes do Jobi, incluindo Marco Antonio, Felipe, Isabella, Alex e Bruna, revelam uma variedade de motivos e experiências que podem explicar o retorno frequente ao estabelecimento. Mesmo que haja diferenças nas respostas, alguns pontos em comum se destacam.

Primeiramente, o aspecto afetivo e de tradição familiar parecem ser fatores relevantes para 80% dos entrevistados. Eles mencionam a presença de seus pais, amigos ou familiares que frequentavam o bar, criando uma conexão afetiva com o estabelecimento e com os funcionários. Além disso, a apreciação de pratos específicos também foi mencionada por 60% deles.

A resposta de Marco Antonio trouxe uma perspectiva diferente às entrevistas realizadas com os clientes do Jobi. Enquanto os demais entrevistados afirmam a importância da família, a familiaridade com o ambiente e a tradição, Marco Antonio destaca sua busca por um refúgio e o estabelecimento de relações sociais. Os diferentes motivos mencionados pelos entrevistados ressaltam sua capacidade de atender às diferentes necessidades e preferências dos seus clientes, conhecendo cada um deles.

Outro ponto destacado pelos entrevistados foi a comida específica do Jobi. Bruna mencionou o filé com queijo cortado em cubinhos, enquanto Alex destacou o bolinho de bacalhau e Felipe o risole de camarão. Esses pratos se tornaram atrativos únicos, parte do que faz com que ele se diferencie dos demais bares do bairro.

Em geral, os resultados das entrevistas revelaram que a fidelidade ao Jobi é influenciada por fatores afetivos, familiaridade com o ambiente, apreciação de pratos e a possibilidade de estabelecer relações sociais. As histórias divididas pelos clientes relatam que o Jobi é um lugar onde as pessoas se sentem em casa, constroem memórias e criam laços de amizade.

foto 12: casal vai ao bar após o casamento (retirada da rede social do Jobi)



foto 13: cachorro de cliente com o boné da marca e com o nome em homenagem ao bar - Jobi. (retirada da rede social do Jobi)



Essas informações podem ser úteis para a gestão do Jobi e dos demais bares, que podem reforçar os aspectos de marketing de relacionamento e hospitalidade em sua estratégia de serviço e de atendimento ao cliente como um todo, visando manter sua base fiel e atrair novos frequentadores.

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

O desenvolvimento do presente estudo teve como objetivo principal entender os fatores da hospitalidade que influenciam na escolha de retorno de um cliente aos bares, além de, por meio de entrevistas, investigar se de fato a boa gastronomia é objeto secundário em um botequim no Rio de Janeiro. Para que houvesse fatos reais e provados, o foco do estudo recaiu sobre o Jobi, no Leblon, sobre o qual foi feito um estudo de caso. Entretanto, entende-se que os resultados finais podem servir de apoio para que os demais restaurantes e bares consigam aprimorar seu serviço com a hospitalidade.

O estudo de caso realizado foi de natureza qualitativa, exploratória e descritiva, através de entrevistas e revisão da literatura. Os temas abordados na revisão da literatura foram: Hospitalidade, Marketing de Serviços, Marketing de Relacionamento e Marketing de Experiência. Para aprofundar a análise pretendida, investigou-se a perspectiva de Célia Dias (2001), Danny Meyer (2006) entre outros autores de artigos quanto a hospitalidade; de Suzana Marangoni(2015), Grönroos (1995), Fitzsimmons (2000) e Las Casas (2012) quanto ao marketing de serviços; de Schmitt (2000), Kotler (2000) e Ferreirinha (2019) quanto ao marketing de experiência; e por fim, Kotler e Keller (2012), Reichheld (1996) e Moran e Hunt (1994) agregam ao trabalho aspectos sobre marketing de Relacionamento.

Para atingir os objetivos pretendidos realizou-se pesquisas de campo com sete entrevistados: duas sócias e cinco clientes de diferentes idades.

As entrevistas se mostraram transparentes, claras e coerentes umas às outras. Tanto a das sócias quanto as dos clientes foram analisadas e encontrados pontos de sinergia. Além disso, foram encontrados depoimentos de outros clientes, não entrevistados, no site TripAdvisor, de recomendações. A partir das entrevistas, foi entendido como a hospitalidade do bar Jobi impacta na operação e satisfação dos clientes.

Diante do método de treinamento dos funcionários, citado pelas sócias, e o tratamento dos mesmos diante dos clientes, é possível concluir que esses processos foram um diferencial para atrair e criar uma relação de afeto dos

consumidores com o Jobi, e por tanto de retorno ao bar, se tornando então um botequim com grande vantagem competitiva frente aos demais da região.

De acordo com Meyer (2008), “Um ótimo restaurante é aquele que te faz se sentir em dúvida se você saiu ou se chegou em casa”. A grande maioria dos entrevistados relata essa sensação, de se sentir em casa, aconchegado e pertencente.

Conclui-se então que não é preciso ser algo luxuoso, um restaurante renomado para que a experiência seja valiosa, basta trabalhar com o que tem, da melhor maneira possível. Segundo Ferreirinha (2019), todos os negócios podem pegar o exemplo do mercado de luxo para melhorar seu relacionamento com o cliente, fazendo da experiência única.

É possível concluir, portanto, que a hospitalidade no setor de bares e restaurantes, principalmente no Rio de Janeiro, com a cultura de afeto que se tem, é essencial para os estabelecimentos como diferencial competitivo.

Além disso, a hospitalidade deve acontecer desde antes do cliente entrar no estabelecimento, com um tratamento diferenciado, um cumprimento à camisa do time em que o cliente está usando, à lembrança do petisco pedido da última vez visitou o estabelecimento, a elogios e a brincadeiras - do jeito carioca. A hospitalidade se encontra no antes, durante e no depois da experiência.

5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos

Como desdobramentos futuros, essa linha de estudo sobre a hospitalidade como item fundamental do sucesso de bares do Rio de Janeiro, pode ser desenvolvida através de investigações comparativas com os demais bares de sucesso e tradicionais do município. Além disso, compreende-se que seja importante ampliar o leque de entrevistas, fazendo também com clientes que estão ali tendo sua primeira experiência no local.

6 Referências

ASAMURA, M.; FOODWEB. **Dados sobre o Mercado de Food Service IFB.** Disponível em: <https://foodweb.com.br/dados-sobre-o-mercado-de-food-service-ifb/>. Acesso em: 29 mai. 2023.

BASTOS, R. **O conceito de hospitalidade de Jacques Derrida nos artigos científicos do Portal de Periódicos da Capes.** Anais do Seminário da ANPTUR – Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo, 2016.

CASTELLI, Geraldo. **Hospitalidade: A inovação na gestão das organizações prestadoras de serviços.** 1. ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2012.

CODEÇO, F.; VEJA RIO. **A conta não fecha.** Disponível em: <https://vejario.abril.com.br/cidades/falencia-restaurantes-rj/>. Acesso em: 22 mai. 2023.

DIAS, C. M. D. M. **Hospitalidade: reflexões e perspectivas** . 1. ed. São Paulo: Editora Manole, 2001.

FERREIRINHA, Carlos. **O Paladar não Retrocede:** Como a Inteligência da Gestão do Luxo ensina negócios de diferentes segmentos a se diferenciarem, elevarem padrões de consumo, despertarem emoções, gerarem desejo e se manterem relevantes ao longo do tempo.. 1. ed. São Paulo: DVS Editora, 2019.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de serviços: operações, estratégia tecnologia de informação.** Porto Alegre: Bookman, 2.ed., 2000.

GOULART, F.; NA TIJUCA. **MAIS DE 200 BARES E RESTAURANTES FECHARAM AS PORTAS NO RIO EM 2017.** Disponível em:

<http://natijuca.com/Grande-Tijuca/mais-de-200-bares-e-restaurantes-fecharam-as-portas-no-rio-em-2017.html>. Acesso em: 29 mai. 2023.

GRONROSS, Christian. **Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HUNTER, R. M. M. E. S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing: Journal of Marketing Vol. 58, No. 3 (Jul., 1994), pp. 20-38 (19 pages) Published By: Sage Publications, Inc.. **Journal of Marketing**, Sage Publications, Inc., v. 58, n. 3, p. 20-38, jul./1994.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo, SP: Pearson Universidades, 2019.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. São Paulo, SP: Atlas, 2012

LEITE, Ana Patrícia; FERNANDES, Luana. **A importância do uso de estratégias de marketing para obtenção de vantagem competitiva em restaurantes: O caso do Camarões Potiguar**. SEGeT, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2009, p. 1-15, abr./2009. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1396_Estrategias%20de%20Marketing%20em%20Restaurantes%20\(SEGeT\).pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1396_Estrategias%20de%20Marketing%20em%20Restaurantes%20(SEGeT).pdf). Acesso em: 26 abr. 2023.

LUCENA, F; Diário do Rio. **Uma Pitada da História do Bar Jobi**. Disponível em: <https://diariodorio.com/historia-do-bar-jobi/>. Acesso em: 25 abr. 2023.

LOVELOCK, Cristopher. WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARANGONI, Suzana. **Marketing de Serviços**. 1. ed. Rio de Janeiro: Seses, 2015.

MARCELLE; SINDRIO. **Dados mensais referentes à atividade de Bares e Restaurantes no município do Rio de Janeiro**. Disponível em:

<https://www.sindrio.com.br/2018/09/dados-mensais-referentes-a-atividade-de-bars-e-restaurantes-no-municipio-do-rio-de-janeiro/>. Acesso em: 26 abr. 2023.

MEYER, Danny. **Setting the Table: The Transforming Power of Hospitality in Business**. 1. ed. Nova Iorque: HarperCollins Publishers, 2006.

MORGAN, R.; HUNT, S. **The commitment-trust theory of relationship marketing**. Journal of Marketing, Chicago, 58, n. 3, p. 20-38, July 1994.

PLENTZ, R. **O papel da hospitalidade na busca de um outro turismo**. Caxias do Sul, 2007. Dissertação (Mestrado em Turismo) - Universidade de Caxias do Sul

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing um a um: Marketing individualizado na era do cliente**. 2 reimpressão. Rio de Janeiro: Campus, 1994

REICHHELD, F. F. **Learning from customer defections**. Harvard Business School Press (March-April)p. 1-22, 1996.

ROCHA, José Cláudio. **Estudo de Caso**. Jus Brasil, Brasil, v. 1, n. 1, p. 1, mai./2008. Disponível em: <https://joseclaudiorocha.jusbrasil.com.br/artigos/332690218/estudo-de-caso#:~:text=O%20Estudo%20de%20Caso%20%E2%80%93%20enquanto,de%20mundo%20de%20setores%20populares>. Acesso em: 03 jun. 2023.

SCHMITT, Bernd H.. **Marketing Experimental: Sua empresa e suas marcas conquistando o sentir e o pensar, o agir e o identificar-se dos clientes**. 1. ed. Barueri: Nobel, 2000.

SILVA, Mariana; SILVA, Márcia. **AVALIAÇÃO DO MIX DE MARKETING DE SERVIÇOS E ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE RESTAURANTES DO CENTRO OESTE MINEIRO**. SEGeT, Minas Gerais, v. 1, n. 2015, p. 1, out./2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/18722306.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2023.

SOBRAL, M.; EXTRA. **Cinquentão tijucano, Bar do Momo vira Patrimônio Cultural Carioca.** Disponível em: <https://extra.globo.com/noticias/rio/cinquentao-tijucano-bar-do-momo-vira-patrimonio-cultural-carioca-25557563.html>. Acesso em: 8 nov. 2022.

SULSERVE. **Mercado de bares e restaurantes: conheça as tendências tecnológicas para 2022.** Disponível em: <https://www.sulserve.com.br/mercado-de-bares-e-restaurantes-conheca-as-tendencias-tecnologicas-para-2022?page=mercado-de-bares-e-restaurantes-conheca-as-tendencias-tecnologicas-para-2022>. Acesso em: 30 mai. 2023.

VILELA, L.; REVISTA CONSUMIDOR MODERNO. **Consumidores buscam cada vez mais experiências verdadeiras.** Disponível em: <https://revista.consumidormoderno.com.br/consumidores-buscam-cada-vez-mais-experiencias-verdadeiras/edicao-268/>. Acesso em: 17 abr. 2023.