



Disponível em  
[www.univali.br/revistaturismo](http://www.univali.br/revistaturismo)

Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica, v. 11, nº 3.  
p. 325 – 340, set/dez. 2009

## O PAPEL DAS PESSOAS NOS AMBIENTES DE RESTAURANTES GASTRONÔMICOS E A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Viviane Santos Salazar<sup>1</sup>  
viviane\_salazar@yahoo.com.br

Salomão Alencar de Farias<sup>2</sup>  
saf@ufpe.br

Rafael Lucian<sup>3</sup>  
rlucian@terra.com.br

Data de Submissão: 25/05/2008

Data de Aprovação: 20/05/2009

<sup>1</sup> Graduação em Hotelaria pela Universidade Federal de Pernambuco (2000), e em Administração de Empresas pela Universidade de Pernambuco (2003). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (2006), Docente da UFPE.

<sup>2</sup> Graduação em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará (1987), Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (1991), Doutorado Administração pela Universidade de São Paulo (1998), Doutorado sanduiche na Vanderbilt University (Owen Graduate School) e na Auburn University (College of Business), ambas nos Estados Unidos, Pós-doutorado em Administração na Georgia State University (EUA- 2004), Professor na Universidade Federal de Pernambuco.

<sup>3</sup> Graduação em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (2006) e mestrado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (2008), Doutorando do PROPAD/UFPE.

**Endereço para correspondência:** Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Av. dos Economistas, s/n 1º andar - Sala D4, CDU, 50670-901 - Recife, PE - Brasil - Caixa-Postal: 21268880.

## **O PAPEL DAS PESSOAS NOS AMBIENTES DE RESTAURANTES GASTRONÔMICOS E A SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

### **Resumo**

As pessoas assumem um papel chave nos serviços. Os funcionários e os outros clientes podem ser decisivos para a satisfação ou insatisfação do cliente. Desta forma, este estudo investiga o papel do pessoal de linha de frente no comportamento de satisfação dos clientes de restaurantes. Como forma de atingir o objetivo desta pesquisa, adotou-se um caráter exploratório e a técnica de investigação utilizada foi o estudo de múltiplos casos. A amostra foi composta por cinco restaurantes do tipo gastronômico e foram conduzidas quinze entrevistas com consumidores frequentadores dos estabelecimentos selecionados. Para interpretar os dados coletados foi feita uma análise de conteúdo, buscando apreender as principais dimensões descritas pelos entrevistados. Um achado relevante desta pesquisa foi a identificação de que os fatores negativos afetam mais intensamente os consumidores que os aspectos positivos.

**Palavras-Chave:** Pessoal de Linha de Frente, Satisfação do Consumidor, Restaurantes.

## **THE ROLE OF PEOPLE IN GASTRONOMIC RESTAURANT ENVIRONMENTS, AND CUSTOMER SATISFACTION**

### **Abstract**

People play a key role in services. Employees can be decisive in creating customer satisfaction or dissatisfaction. This study investigates the role of front-line staff (waiters, receptionists, etc) in the behavior of customer satisfaction in restaurants. It adopts an exploratory approach, using a multiple case study as the investigation technique. The sample consisted of 05 (five) gastronomic restaurants, and 15 (fifteen) interviews were conducted with customers to these establishments. To interpret the data collected, content analysis was used, seeking to understand the main dimensions described by the interviewees. An important conclusion of this research is the observation that negative factors have a greater effect on consumer satisfaction than positive aspects.

**Keywords:** Front Line Staff, the Consumer Satisfaction, Restaurants.

## **EL ROL DE LAS PERSONAS EN LOS AMBIENTES DE RESTAURANTES GASTRONÓMICOS Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

### **Resumen**

Las personas asumen un rol clave en los servicios. Los empleados y los otros clientes pueden ser decisivos para la satisfacción o insatisfacción del cliente. De este modo, este estudio investiga el rol del personal de línea de frente en el comportamiento de satisfacción de los clientes de restaurantes. Como forma de alcanzar el objetivo de esta investigación, se adoptó un carácter exploratorio y la técnica de investigación utilizada fue el estudio de múltiples casos. La muestra estuvo compuesta por cinco restaurantes de tipo gastronómico y fueron conducidas quince entrevistas con consumidores asiduos de los establecimientos

seleccionados. Para interpretar los datos recogidos fue realizado un análisis de contenido, buscando comprender las principales dimensiones descritas por los entrevistados. Un hallazgo relevante de esta investigación fue la identificación de que los factores negativos afectan más intensamente a los consumidores que los aspectos positivos.

**Palabras Clave:** Personal de Línea de Frente, Satisfacción del Consumidor, Restaurantes.

## 1. INTRODUÇÃO

Serviços são *performances*, ações ou atividades que a empresa desempenha para satisfazer um mercado consumidor (Grönroos, 1995; Zeithaml e Bitner, 1996): servir uma refeição, consertar um aparelho eletrodoméstico, cortar um cabelo, dar uma aula são exemplos de serviços. O crescimento do setor de serviços e o aumento consequente da concorrência entre as empresas obrigam-nas a se preocuparem cada vez mais com a satisfação do consumidor.

Esse é um conceito muito importante para as empresas, pois há evidências estratégicas que relacionam a satisfação do consumidor ao desempenho geral destas empresas. Na década de 1970, por meio de trabalhos sobre a desconformação das expectativas e sua influência na avaliação dos produtos, a satisfação do consumidor começou a ser legitimada como campo de pesquisa. Mano e Oliver (1993, p. 451) argumentam que as conceitualizações de satisfação com produtos estavam baseadas exclusivamente em avaliações cognitivas. Os consumidores formam suas expectativas pré-consumo, observam a *performance* do produto, comparam as expectativas com a *performance* executada, formam percepções de desconformação e, por fim, obtêm seu julgamento de satisfação (OLIVER, 1993).

No contexto dos serviços, Hill (1986) divide a *performance* em duas dimensões: a técnica e a funcional. A primeira é “o que” o cliente está recebendo, tido como o elemento central, enquanto a segunda relaciona-se a “como”, “por que”, “onde” e “quando” o serviço é entregue. Baseado nesta argumentação pode-se considerar a relevância do ambiente de serviço ou sua atmosfera, que representa “onde” o serviço é entregue.

A atmosfera é entendida como um conjunto de todos os elementos que podem ser controlados a fim de influenciar as reações afetivas, cognitivas, físicas ou comportamentais dos indivíduos (clientes e funcionários), sendo descrita em termos sensoriais através da visão, audição, olfato e tato (RIEUNIER, 2002).

Devido à característica de intangibilidade (não se pode experimentá-los antes da compra) Kotler e Armstrong (1993) acrescentam que os consumidores procuram constantemente por sinais de sua qualidade, tirando conclusões a partir de tudo o que puderem observar. Isto inclui as instalações, os equipamentos, as pessoas – tanto funcionários quanto outros clientes - o preço, o lugar, enfim, quem proporciona os serviços e como, onde e quando são proporcionados.

O modelo Servuction, desenvolvido por Langeard *et. al* (1981) e descrito por Bateson e Hoffman (2001), mostra que uma empresa de prestação de serviço pode ser dividida em duas partes: uma invisível ao cliente, composta pela organização e sistemas; e outra visível, que corresponde ao ambiente inanimado, à equipe de contato e aos outros consumidores. Bitner, Booms e Tetreault (1990) afirmam que em organizações de serviços, a dimensão social e os aspectos físicos possuem um papel de grande relevância, pois segundo os autores, o consumidor julga a aparência do espaço físico e do pessoal de contato na ausência de elementos tangíveis. Nguyen e Leblanc (2002) apontam ainda que o pessoal de

contato e o ambiente físico são considerados os dois elementos que determinam o sucesso do processo de entrega de serviço.

Assim, o papel das pessoas de linha de frente (atendente, garçons etc.) bem como dos outros clientes é decisivo para que o composto ambiental do ponto de vendas funcione, pois nos serviços, se apenas um dos fatores falharem, a satisfação do cliente é comprometida (BATESON; HOFMAN, 2001).

Nos restaurantes esses aspectos tornam-se ainda mais relevantes, pois já existem investigações que comprovam a importância tanto do ambiente de serviço quanto do pessoal de linha de frente na experiência do serviço em restaurantes (MATTILA, 2001; ANDERSSON e MOSSBERG, 2004; HANSEN *et al*, 2005). Estes critérios são também usados pelos clientes tanto na seleção e segmentação de restaurantes (LEWIS, 1981; KIVELA, 1997; AUTY, 1992) quanto na intenção de retornar a eles.

Em restaurantes classificados como gastronômicos ou *gourmet* (LEWIS, 1981) – estabelecimentos que oferecem cardápios e serviços dispendiosos e estão voltados geralmente para o lazer (WALKER e LUNDBERG, 2003), a investigação desses construtos pode auxiliar os administradores, pois os restaurantes não são unicamente lugares onde se paga uma determinada quantia e pode-se realizar uma refeição fora de casa. Vários autores tratam da ação “fazer uma refeição em restaurantes” como uma experiência que pode ser bastante complexa em sua composição (AUTY, 1992; WOOD, 1994; SCHMITT e SIMONSON, 2000; JOHNS e KIVELA, 2001; HANEFORS e MOSSBERG, 2003; BARROS, 2004; ANDERSSON e MOSSBERG, 2004; HANSEN *et al*, 2005), uma vez que, em alguns casos, fazer uma refeição possui um significado muito mais amplo que a simples nutrição.

Tendo a proposta de tornar a ida a um restaurante uma ocasião especial, fazendo parte da memória afetiva das pessoas, surgiu em 1994 no Brasil, a Associação dos Restaurantes da Boa Lembrança (ARBL), com a intenção de integrar as diversas cidades do Brasil, através da culinária, nas suas mais diversas origens e influências. A associação foi inspirada na associação italiana *Unione Ristoranti Del Buon Ricordo*, que existe há 40 anos. Hoje fazem parte da Associação 66 restaurantes, espalhados em 14 estados do Brasil, além de o Distrito Federal, onde são distribuídos pratos de cerâmica pintados à mão aos clientes que saboreiam um determinado prato do cardápio.

Diante do exposto, busca-se resposta para a seguinte questão de pesquisa: Qual a influência do pessoal de linha de frente e dos outros clientes de restaurantes gastronômicos na satisfação dos consumidores?

Na busca pela resposta à pergunta de pesquisa, uma *desk research* foi realizada com intuito de aprofundar os conhecimentos sobre o tema. O tópico seguinte aborda a atmosfera de serviço e seus impactos nos consumidores.

## 2. EXPERIÊNCIA DE CONSUMO EM RESTAURANTES

Os restaurantes caracterizam-se por serem organizações prestadoras de serviços complexos que geralmente exigem contato entre ofertantes e consumidores no espaço da empresa na entrega do serviço, além de proverem tanto produtos físicos como serviços (KOTLER, 1973). Faz-se necessário não só criar percepções para os aspectos tangíveis do serviço, mas também proporcionar evidências sólidas da experiência intangível, composta por elementos abstratos (por exemplo, interação com os funcionários) do que se quer vender (BARBOSA e KOVACS, 2004)

Estudos anteriores abordam tanto a perspectiva instrumental quanto a perspectiva hedônica da ação de comer em restaurantes (HANSEN *et al*, 2005, p. 135). Quando vista sob uma perspectiva instrumental, a essência deste tipo de serviço consiste em atender à necessidade de alimentação. Quando vista sob uma perspectiva hedônica, a essência deste serviço consiste em vender “a experiência de fazer uma excelente refeição”.

O tipo e a qualidade da comida, bem como os preços, são fatores decisivos para a escolha de um restaurante, bem como para retornar a ele (LEWIS, 1981; AUTY, 1992; KIVELA, 1997; MATTILA, 2001). Aliados a estes surgem outros fatores como o estilo do restaurante, a atmosfera, a busca de novas experiências e questões de conveniência, que se destacam como importantes não só nesse processo de escolha (AUTY, 1992; KIVELA, 1997), mas também são usados como critério de retorno (SORIANO, 2002) e na comparação entre as expectativas dos clientes e a *performance* do restaurante (JOHNS e KIVELA, 2001).

Hanefors e Mossberg (2003) pesquisaram as dimensões que diferenciam uma experiência extraordinária em um restaurante. As experiências extraordinárias devem ser atípicas ou não usuais, no sentido de serem novas ou escassas na realidade do dia-a-dia. Os achados sugerem cinco dimensões inter-relacionadas: motivação e expectativa, que ocorrem antes da experiência; interação e envolvimento, que acontecem durante a experiência; e a satisfação, que é uma dimensão pós-experiência.

A motivação está ligada à expectativa. Zeithaml e Bitner (2003) descrevem diferentes tipos de expectativa variando em um contínuo que vai do nível mais alto de “expectativas, ideias ou desejos” até o nível mais baixo, que é a “expectativa mínima tolerável”. Na experiência ordinária em um restaurante, os clientes sabem o que esperar. No caso de uma experiência extraordinária, o cliente provavelmente não tem nenhum *script*. O cliente não sabe o que esperar, ou acontece algo inusitado que o cliente não imagina. O envolvimento acontece tanto na dimensão cognitiva quanto emocional.

O tipo de refeição realizada durante o horário de trabalho representa geralmente uma experiência ordinária, enquanto que uma experiência extraordinária de fazer uma refeição funciona como um escape para o dia-a-dia (HANEFORS e MOSSBERG, 2003, p. 254). A satisfação em uma experiência extraordinária no restaurante tende a se transformar em encantamento quando as expectativas são excedidas ou quando ocorre algum resultado positivo não esperado pelo cliente. Este encantamento pode ser resultado de uma fantástica apresentação dos alimentos e bebidas, da companhia do cliente na refeição, do ambiente de serviços ou quando a interação entre os clientes e funcionários é fabulosa.

A fim de responder a pergunta de pesquisa deste estudo, o tópico seguinte apresenta uma revisão literária sobre atmosfera de serviços, enfocando principalmente as interações sociais que ocorrem entre funcionários e clientes e entre clientes entre si e posteriormente a satisfação do consumidor.

### **3. ATMOSFERA DE SERVIÇOS**

Belk (1975) foi um dos primeiros autores a elaborar um modelo conceitual para explicar a influência de variáveis situacionais sobre o comportamento do consumidor nas situações de compra. Dentro do modelo proposto por Belk (1975), há cinco componentes situacionais principais, sendo eles: o ambiente físico, o ambiente social, a perspectiva temporal, a definição da tarefa a ser cumprida e estados anteriores do indivíduo.

Neste estudo, dois componentes serão investigados: o ambiente social que corresponde ao papel dos outros e as interações sociais e o ambiente físico.

Tendo como campo de pesquisa os restaurantes, estudos anteriores afirmam que as pessoas comem em restaurantes tanto por necessidade como por prazer e diversão, com significados práticos e simbólicos diferentes para cada uma dessas situações. Corroborando esta afirmação, Kivela (1997) argumenta que o momento – conveniência, ocasião social, celebração e ocasião de negócios - são uma determinante chave para a escolha de um restaurante. Lewis (1981, p. 70) considera cinco atributos importantes para a escolha de um restaurante: qualidade da comida, variedade do cardápio, preço, atmosfera e fatores de conveniência. A qualidade da comida foi considerada como o mais importante fator da escolha de um restaurante, mas a importância dos outros atributos variava de acordo com o tipo de restaurante. A atmosfera, por exemplo, foi considerada mais relevante na escolha de restaurantes temáticos e *gourmet* do que na escolha de restaurantes familiares/populares.

Andersson e Mossberg (2004), ao examinarem o consumo em um restaurante como uma experiência multidimensional, concluíram que os clientes estão dispostos a gastar mais com itens como interior dos restaurantes, qualidade do serviço, companhia e a presença de outros clientes, que preenchem suas necessidades sociais e intelectuais, durante o jantar, quando comparado com as refeições feitas durante o horário de almoço.

A partir desses estudos, percebe-se que tanto a atmosfera de serviços quanto o pessoal de linha de frente e os outros clientes podem influenciar os comportamentos e sentimentos dos clientes de maneira diferente. É importante observar que a atmosfera é composta de diversos elementos (variáveis) que enfocaremos a seguir.

### **3.1 Variáveis da atmosfera de serviço**

A atmosfera de serviço pode abranger diferentes variáveis de acordo com a abordagem escolhida. Uma das mais frequentemente usadas é fazer a diferenciação entre a pessoa das características físicas impessoais ao redor (KOTLER, 1973).

No entanto, Baker (1986, p. 150) propõe dividir o ambiente físico em três componentes: (1) fatores do ambiente, que podem ou não serem percebidos pelos consumidores, mas que afetam os sentidos humanos – aroma, temperatura, música; (2) fatores de *design* que são perceptíveis pelos consumidores; e (3) fatores sociais, ou seja, as pessoas no ambiente.

Um dos fatores que se destacam, principalmente nas empresas de serviço, é o ambiente social, que compreende as relações entre os clientes e entre estes e os funcionários. Para Martin e Pranter (1989, p. 6), nos ambientes de serviço, as pessoas influenciam potencialmente a satisfação ou a insatisfação dos outros clientes, pois estes são parte do serviço. Corroborando esta ideia Tombs e McColl-Kenedy (2003) defendem que devido à inseparabilidade da produção e do consumo e à presença dos outros clientes no ambiente do serviço, a interação social pode influenciar o comportamento individual do cliente e sugerem que o ambiente além de ser considerado em termos do ambiente físico, deve incluir as pessoas como fatores que ajudarão a criar a atmosfera total.

Dessa forma, inevitavelmente os clientes se identificam ou não com outros clientes e funcionários. A importância desta identificação vai variar de acordo com o tipo de serviço e será tão mais importante em serviços que possuam as seguintes características: clientes que estejam próximos fisicamente, serviços onde a comunicação entre as pessoas seja facilitada, serviços onde os clientes tenham que ocasionalmente esperar, quando o ambiente de serviço atrai diferentes tipos de clientes, ou quando é esperado que as pessoas

compartilhem tempo, espaço ou utensílios como em restaurantes ou campos de golfe (MARTIN e PRANTER, 1989). Hansen *et al* (2005, p.142) ainda afirmam que a interação entre as pessoas pode influenciar a satisfação do cliente, principalmente se o comportamento destas não for adequado.

Já a interação entre clientes e funcionários pode ter um efeito significativo na satisfação do consumidor de serviços (GREWAL e SHARMA, 1991). Pois o pessoal de linha de frente pode ter função estratégica, como fonte de diferenciação de uma empresa de serviço. Através do modelo Servuction, Bateson e Hoffman (2001) ressaltam o conceito de experiência de serviço, e destacam a importância dos funcionários e da interação social entre estes e os clientes. Lovelock e Wright (2006) também se utilizam deste modelo e propõem a divisão do sistema de serviços em três subsistemas: operação de serviços – momento em que são processados os insumos e criados os elementos do produto do serviço; a entrega do serviço - momento em que o produto do serviço é entregue ao cliente; e marketing de serviços que envolvem todos os pontos de contato com o cliente.

De forma semelhante Nguyen e Leblanc (2002), tratam o serviço como sendo composto por serviços - resultado de interações sociais entre clientes, empregados e o sistema físico de suporte; e processos - a maneira pela qual o serviço é entregue ao cliente. Desta forma, o pessoal de contato tem um papel fundamental no ambiente de serviços, pois ele influencia a formação da primeira impressão que o cliente tem da empresa, assim como durante toda a experiência de serviço.

Para o marketing de serviços, o pessoal de contato é considerado como um espelho dos valores da organização, e conseqüentemente, sua imagem pode ajudar a melhorar a imagem da empresa (NGUYEN e LEBLANC, 2002). Lovelock e Wright (2006) destacam ainda que o pessoal de contato possa desempenhar um triplo papel: especialista operacional, cumprindo metas operacionais e de marketing. O de profissional de marketing, comercializando o serviço pessoalmente; e até mesmo ser parte do próprio produto, pois pode ser visto pelos clientes como evidência física do serviço.

Um estudo de Bitner *et. al*, (1990), sobre as fontes de satisfação e insatisfação para consumidores de serviços, realizado pela técnica de incidente crítico com clientes de companhias aéreas restaurantes e hotéis, já havia gerado algumas conclusões que enfatizam a importância da equipe de contato: as falhas no serviço não levam automaticamente a insatisfação do consumidor, pois se a equipe de contato lidar com isso de forma correta poderá haver satisfação. Situações em que preferências pessoais e comportamentos de clientes resultem em exigências que fujam aos procedimentos e práticas adotadas como padrão do serviço, a forma como os funcionários respondem a essas necessidades e pedidos pode ter grande influência no nível de satisfação do consumidor. E a maioria dos consumidores (quase metade) satisfeitos ou insatisfeitos descreveu incidentes que se referiam à ação espontânea de um funcionário.

#### **4. SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR E A EXPERIÊNCIA DE CONSUMO**

A satisfação do consumidor é um conceito muito importante para as empresas, pois há evidências estratégicas que relacionam a satisfação ao seu desempenho geral. Foi na década de 1970, através de trabalhos sobre a desconfirmação das expectativas e sua influência na avaliação dos produtos, que a satisfação do consumidor começou a ser legitimada como campo de pesquisa.

Com o trabalho preliminar de Cardozo (1965), o campo de estudo da satisfação do consumidor evoluiu para uma consistente corrente de pesquisa. Segundo Farias (1997), cinco teorias do processo de satisfação foram propostas: desconfirmação da expectativa, teoria da assimilação, teoria da equidade, teoria da atribuição e teoria do desempenho (qualidade percebida).

Nesse contexto, Mano e Oliver (1993, p. 451) argumentam que as conceitualizações de satisfação com produtos estavam baseadas exclusivamente em avaliações cognitivas. Os consumidores formam suas expectativas pré-consumo, observam a *performance* do produto, comparam as expectativas com a *performance* executada, formam percepções de desconfirmação e, por fim, obtêm seu julgamento de satisfação (OLIVER, 1993). Complementando este pensamento, Oliver (1997) afirma que a satisfação podia ser entendida como o julgamento dos aspectos do produto ou serviço que proporcionaram um considerável grau de preenchimento das expectativas dos clientes.

Nessa perspectiva mais cognitivista, dois construtos têm papel imprescindível nas decisões sobre satisfação do cliente: expectativa quanto a uma *performance* específica e a desconfirmação das expectativas (OLIVER, 1980). Expectativas são definidas como predições sobre o que está para acontecer durante um processo de compra ou entrega de serviço, normalmente usada como uma referência em relação à comparação que o cliente irá fazer a respeito ao desempenho (WALKER e LUNDBERG, 2003).

Em empresas de serviço Hill (1986) divide a *performance* em duas dimensões: técnica e funcional. A primeira é “o que” o cliente está recebendo, tido como o elemento central, enquanto a segunda relaciona-se a “como”, “por que”, “onde” e “quando” o serviço é entregue. Baseado nesta argumentação pode-se considerar a relevância do ambiente de serviço, visto que este representa “onde” o serviço é entregue.

Conceitual e empiricamente, a satisfação parece estar relacionada a julgamentos cognitivos e reações emocionais emergidas durante a experiência de consumo. Westbrook e Oliver (1991, p. 85) afirmaram que, apesar de a satisfação poder ser analisada sob uma perspectiva hedônica, satisfação e emoção são construtos diferentes. A satisfação não é o prazer sentido durante a experiência de consumo, mas é a interpretação da avaliação se esta experiência foi tão boa quanto deveria ser. Assim, a satisfação pode ser conceituada como a resposta de preenchimento do consumidor. É o julgamento de que um aspecto de um produto ou serviço, ou o próprio produto ou serviço, que oferece um nível prazeroso de preenchimento relacionado ao consumo, incluindo níveis de preenchimentos baixos e altos (OLIVER, 1997, p.13).

A satisfação nos serviços de restaurantes foi estudada por Dube *et al* (1994, p.39). Os autores concluíram que a satisfação, nestes casos, é resultado de uma confluência de atributos como a qualidade da comida, a variedade do cardápio, a atmosfera, o social, a consistência da qualidade da comida e o tempo de espera. Para esses autores, é importante entender o que compõe a satisfação do consumidor, pois esta é usada frequentemente como indicador do retorno ou não dos clientes aos restaurantes.

Analisando o aspecto gerencial, a satisfação é hoje uma meta perseguida pelas empresas, pois clientes satisfeitos são menos suscetíveis a mudanças de marca, tendem a estabelecer vínculo emocional com a empresa, promovem o boca a boca positivo, são mais rentáveis e tendem a ser mais leais (BATESON e HOFFMAN, 2001).

Diante do exposto, percebe-se que, apesar de os inúmeros estudos realizados, a satisfação ainda é um tema a ser explorado por toda complexidade que evoca em situações distintas (COSTA, 2004). Desta forma, entender como a interação social entre os clientes e entre estes e o pessoal de linha de frente (garçom, recepcionista, manobrista etc.) influencia nesse comportamento é fundamental para o estudo dos serviços.



## 5. MÉTODO DE PESQUISA

O objetivo deste estudo é identificar a importância da interação social entre as pessoas durante a prestação do serviço em restaurantes gastronômicos e a satisfação do cliente nesses serviços.

Este trabalho possui um caráter exploratório, por assumir como principal objetivo o fornecimento de diretrizes para um melhor entendimento da problemática enfrentada. As técnicas mais apropriadas para a natureza exploratória do estudo são as de caráter qualitativo. Por serem técnicas de pesquisa não estruturadas, proporcionam introspecções e a compreensão do contexto apresentado pelo problema (COOPER e SCHINDLER, 2003).

Para a coleta de informações há duas possibilidades. Para estudos longitudinais, uma amostra fixa é pesquisada ao longo do tempo. Para o corte transversal, a amostra é pesquisada apenas uma vez (MALHOTRA, 2001). Para cumprir os objetivos deste trabalho a decisão é por um corte transversal único.

Dentre as possíveis formas de investigação qualitativa, fez-se a opção pelo desenvolvimento de múltiplos estudos de caso. Um estudo de caso, segundo Merriam (1998, p.27), “é uma investigação intensa, com descrição holística e cuja análise acontece em simples instância de um fenômeno ou unidade social”. Bruyne *et al* (1997, p.224-225) afirmam que o “estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a aprender a totalidade de uma situação”. O estudo de caso não tem intuito de generalizações, nem de responder aos objetivos formulados por meio de hipótese; buscará, entretanto, uma descrição densa e rica, no sentido de construir o real significado do evento em estudo (STAKE, 1995; MERRIAM, 1998). A opção por múltiplos casos foi realizada por permitir um melhor entendimento do fenômeno.

A entrevista individual apresenta-se como uma forma para obtenção de dados, visto que tem como função entender o significado que os entrevistados atribuem às questões e situações relacionadas ao tema em estudo, a partir das suposições do pesquisador. Tanto pode ser utilizada como metodologia única na obtenção de informações, como em conjunto com outras técnicas de pesquisa. O valor das entrevistas pessoais está na profundidade das informações e no nível de detalhamento que o entrevistador pode obter (COOPER e SCHINDLER, 2003), considerando que este contato direto permite a análise de elementos além das informações deliberadamente repassadas pelos entrevistados, como as expressões faciais, corporais e entonação da voz (COX e ENIS, 1972).

Selecionaram-se os restaurantes participantes da associação da boa lembrança, pois o padrão exigido para que estes sejam membros é rigoroso, e os elementos ambientais, tais como o pessoal de linha de frente, são muito bem gerenciados. Foram feitas entrevistas pessoais com os chefes de cozinha dos restaurantes e com seus proprietários.

Foram também entrevistados clientes por meio da técnica bola de neve. Para estas entrevistas foi adotada uma amostra não probabilística, por conveniência composta de quinze pessoas que gostam e frequentam mensalmente o tipo de restaurante pesquisado. A partir dos primeiros clientes entrevistados, estes indicaram outros que também se encaixavam no perfil pesquisado. O roteiro de entrevista foi pré-estabelecido no intuito de buscar respostas significativas ao problema de pesquisa.

Para interpretar os dados coletados foi feita uma análise de conteúdo buscando apreender as principais dimensões descritas pelos entrevistados. Segundo Kassarian (1977, p.10), a análise de conteúdo é uma descrição científica, objetiva, sistemática, quantitativa e generalizável do conteúdo de uma comunicação. Para realizá-la, as etapas seguidas foram a adoção de uma unidade de análise e a criação de categorias de análise, que tiveram como base os esquemas conceituais obtidos por meio da revisão de literatura.

## 6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o objetivo de clarificar os construtos investigados, foram realizadas nesta pesquisa quinze entrevistas com clientes de restaurantes gastronômicos associados à “Boa Lembrança”, além da revisão de literatura. Na análise das entrevistas dos clientes foi feita uma análise de conteúdo, e os critérios usados para avaliar os seus significados foram baseados na escolha dos restaurantes, no ambiente, na influência do pessoal de linha de frente, nas emoções e na satisfação do consumidor com a experiência em restaurantes gastronômicos. Esta análise tem por base os critérios determinados por Kassirjian (1977, p.12), seguindo as etapas de seleção da amostra, escolha da unidade de análise e criação da categoria de análise. A unidade de análise escolhida foi “tema”, pois, como afirma o autor, o tema está entre as unidades de análise mais úteis na análise de conteúdo, visto que opiniões, valores, crenças e atitudes geralmente são descritas dessa forma.

Foram realizadas quinze entrevistas com clientes de cinco restaurantes associados à “Boa Lembrança”, localizados na Região Metropolitana do Recife. Todas as entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados para que fosse possível transcrevê-las e efetuar a análise de conteúdo. Os restaurantes são classificados da seguinte maneira: Quina do Futuro e Kojima são restaurantes japoneses; Pomodoro Café é um restaurante italiano; Chez George é um restaurante francês contemporâneo e Oficina do Sabor é um restaurante regional, mas com uma proposta de cozinha contemporânea que mistura os ingredientes locais com as técnicas francesas da cozinha clássica. Apesar de essas propostas gastronômicas distintas, esses restaurantes apresentam algumas características similares.

Todos os restaurantes planejaram o ambiente de modo a se adequar não só ao público visado, mas também à proposta do estabelecimento de ser um restaurante temático ou não, de funcionar nos horários do almoço e jantar ou somente durante o jantar.

Quanto à análise dos clientes de restaurantes gastronômicos, o primeiro aspecto traçado foi o perfil dos entrevistados conforme o Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade	Ocupação
E1	Feminino	52 anos	Funcionária Pública
E2	Masculino	38 anos	Professor
E3	Feminino	27 anos	Gerente de Alimentos e Bebidas
E4	Feminino	47 anos	Nutricionista / Professora
E5	Masculino	45 anos	Gerente Regional
E6	Masculino	56 anos	Médico
E7	Feminino	42 anos	Jornalista / Professora
E8	Feminino	49 anos	Economista
E9	Feminino	34 anos	Estudante
E10	Masculino	29 anos	Engenheiro / Professor
E11	Masculino	53 anos	Advogado
E12	Masculino	39 anos	Funcionário Público
E13	Feminino	29 anos	Jornalista / Produtora
E14	Feminino	64 anos	Socióloga / Professora
E15	Masculino	36 anos	Empresário

A amostra é composta por 8 mulheres e 7 homens que estão na faixa de 45 a 54 anos. A frequência dos entrevistados ao tipo de restaurante pesquisado variou de uma vez até mais de quatro vezes ao mês. Os dados indicam que possivelmente esses entrevistados estão familiarizados com a experiência em restaurantes gastronômicos.

Os significados desta experiência são amplos e englobam o ato de saciar a fome com uma comida de qualidade, ter prazer, divertir-se, sair da rotina, relaxar, ver e ser visto e desfrutar de uma boa companhia, como ressaltou E 15: “Sair pra comer pra mim, não é só sinônimo de boa comida, ou de satisfazer a fome, não é isso. A mesa pra mim está atrelada à boa companhia, ao bom papo. Teoricamente, você sai do seu mundo tradicional, do seu mundo feijão com arroz, do seu trabalho e tudo mais e vai para um lugar para você se divertir, conversar, tentar dar uma relaxada, e como coroamento dessa noite agradável, você experimentar uma comida que, em tese, você não teria no seu dia-a-dia na sua casa” (Homem, 36 anos).

Isso demonstra que a experiência em um restaurante gastronômico pode ser percebida como uma experiência tanto hedônica quanto utilitária, reforçando estudos anteriores (HANSEN *et al*, 2005). Os aspectos hedônicos desta experiência foram mais destacados nas falas dos entrevistados do que os aspectos instrumentais. Este achado pode ser atribuído ao tipo de restaurante pesquisado – restaurantes gastronômicos – que têm a proposta de oferecer algo diferenciado aos clientes.

Para a escolha de um restaurante a qualidade e o sabor da comida foram dois dos principais critérios utilizados reforçando os achados anteriores (LEWIS, 1981; AUTY, 1992; MATILLA, 2001). Porém o ambiente, o pessoal de linha de frente e os outros clientes também aparecem como critérios usados na escolha como relatou um dos entrevistados: “O primeiro critério é uma boa comida, quando o chefe se propõe a oferecer um prato diferenciado. Mas, além de buscar um restaurante de qualidade, também tem o prazer de buscar o diferente. A decisão é um pouco da vontade, do momento” (Homem, 39 anos). Estes achados corroboram o estudo de Kivela (1997), quando afirma que a qualidade da comida, o ambiente, o prestígio e a amabilidade dos empregados foram as variáveis mais importantes para a escolha de restaurantes gastronômicos em seu estudo em Hong Kong. Também estão em consonância com os achados de Hansen *et al* (2005), que dividiram a experiência em restaurantes *à la carte* em cinco categorias: o produto principal, o interior dos restaurantes, as interações sociais, a companhia e a atmosfera.

Todos concordaram que os restaurantes possuem uma atmosfera. Por meio da análise de conteúdo, foram criadas categorias sobre as dimensões desta atmosfera nos restaurantes. Os achados corroboram os estudos de Turley e Milliman (2000) ao classificarem os estímulos atmosféricos em cinco grupos: exterior, interior geral, *layout* de loja, *displays* e as pessoas, conforme quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Fatores que Compõem a Atmosfera dos Restaurantes Gastronômicos

<b>Categorias</b>	<b>O que compõe a atmosfera</b>
Exterior	O entorno e o estacionamento.
Interior Geral	A iluminação; os odores; os cheiros; o som; o barulho; a temperatura; a adequação da decoração; a apresentação da comida e a composição harmônica do lugar.
<i>Layout</i>	A proximidade das mesas
<i>Displays</i>	A decoração, os materiais usados e as cores
Pessoas	As pessoas que frequentam; os funcionários; a interação entre os clientes; o atendimento; como se é recebido.

A decoração é o que mais chama a atenção desses clientes ao entrarem em um restaurante. E a *mise en place* da mesa – toalhas, copos, talheres - música e especificamente a iluminação que foi mencionada por mais de dois terços dos clientes entrevistados.

Essa atmosfera influencia na experiência de consumo em restaurantes gastronômicos seja através da influência no humor das pessoas, seja envolvendo os clientes fazendo com que estes experimentem novos pratos ou mesmo esqueçam o preço conforme afirma E 3: “Pra mim eu esqueço do preço. Eu me sinto rica e pago o que for, e como o prato que eu quero”. Também pode ser responsável pelo maior tempo de permanência do cliente no restaurante conforme explica E9:

“você abre a porta do restaurante, você sente alguma coisa, tem lugares que você chega e diz, “ihh, eu acho que aqui não vou me dar muito bem, e tem outros lugares não, tem outros lugares que você chega e você não vai sair dali antes de duas horas” (rindo). No mínimo você passa duas, três horas ali dentro, porque você se sente bem (Mulher, 34 anos).

Além disso, a atmosfera pode ser considerada como um estímulo a mais de atração dos clientes: “Diria que pra você apreciar um bom prato, é preciso que esteja bem confortável... num ambiente que te proponha a sentir primeiro o prazer de estar naquele lugar e não criar ansiedade, estar confortável, pra aguardar as sensações que virão... (Homem, 39 anos)”.

E, às vezes, é o motivo principal da ida ao restaurante:

“eu acho aquilo ali arretado, eu acho que eu vou mais pra lá pelo ambiente do que pela comida em si, porque a pizza né, são poucos os restaurantes que tem assim, diferenciações no sabor. Mas vou mais por causa do local, do ambiente realmente que é um ambiente mais assim, diferenciado...” (Homem, 29 anos).

Quanto ao ambiente social, o serviço foi um aspecto muito destacado como determinante da (in) satisfação, principalmente quando este é deficiente, conforme explica E 14: “O que mais me chama atenção em um restaurante é a qualidade do serviço. Como eu sou recebida, como eu sou encaminhada para a mesa, se o restaurante está cheio, como é que eles solicitam que eu espere um pouco, se eles me motivam” (Mulher, 64 anos).

Dentre as causas de insatisfação, as mais citadas foram o serviço, o atendimento dos garçons, a falta de qualidade da comida e a quantidade da comida, conforme explica E 2: “Num jantar, o garçom trouxe as bebidas e colocou tudo na mesa ao mesmo tempo, sem se preocupar com de quem era o quê. Então eu disse de quem era e ele disse: ‘veja aí’. Uma situação dessa deixa a gente realmente muito contrariado” (Homem, 38 anos).

A insatisfação gerada por falhas humanas também pode ser observada nesta fala do cliente E 6: “Eu fui lá, pedi uma coca-cola e ele demorou 20 minutos para trazê-la. Depois fui pedir uma explicação do prato ao garçom, não sei se era novato, mas não soube explicar o prato, e tudo demorou muito, então eu não fiquei muito satisfeita” (Homem, 56 anos).

Segundo E 8, o pessoal da linha de frente é também um fator decisivo para a (in) satisfação: “Mas o que me incomoda mais num restaurante é ser mal atendida, o garçom ser demorado, não lhe dar atenção, você até parece que está fazendo um favor, que não vai pagar pelo serviço, entendeu?” (Mulher, 49 anos)

Viu-se que os clientes percebem a importância do pessoal de linha de frente na sua satisfação neste trecho da entrevista cedida por E3: “Se não tiver um garçom atento, se não tiver um serviço adequado, ele servir errado, não limpar a mesa, você ter que ficar chamando o garçom, acho que é o que eu mais reparo. Claro que o prato também, se você pede um prato, a borda do prato vem suja, o prato vem desarrumado, perdeu o encanto.” (Mulher, 27 anos).

Através da análise das falas dos entrevistados pode-se perceber que a atmosfera e o ambiente social - representado tanto pelas interações entre os clientes e funcionários quanto pelas interações dos clientes entre si - foram destacadas como construtos importantes na experiência em restaurantes gastronômicos, reforçando a importância de pesquisas acadêmicas nesse campo de estudo.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante das análises realizadas pode-se então responder a pergunta de pesquisa “Qual a influência do pessoal de linha de frente e dos outros clientes de restaurantes gastronômicos na satisfação dos consumidores?”

Inicialmente os achados corroboram com a literatura consultada (por exemplo, Grewal e Sarma, 1991; Bateson e Hoffman, 2001; Lovelock e Wright, 2006), pois foi comprovado por que tanto o ambiente físico quanto o social – representado pelos funcionários (principalmente os garçons) e pelos clientes contribuem para a satisfação dos clientes.

Releva-se, contudo, o achado durante as análises de que o número de experiências negativas lembradas e descritas pelos entrevistados foi surpreendentemente maior que as positivas. Devido a este fato, deve-se considerar que os fatores negativos afetam mais intensamente os consumidores que os aspectos positivos.

Porém, mesmo tendo menor impacto na satisfação do cliente, Zeithaml e Bitner (2003) advertem que ofertar experiências positivas e inesperadas é uma prática que deve ser considerada pelas empresas.

Diante disso, entre as práticas gerenciais para surpreender positivamente o consumidor e o esforço para simplesmente evitar as experiências negativas, pode-se sugerir uma classificação dos restaurantes de acordo com seu grau de envolvimento com as respostas hedônicas de seus clientes. Sendo esta então uma sugestão para futuros estudos.

Acredita-se que fatores internos como insatisfação dos funcionários, falta de motivação ou pouco treinamento sejam os principais responsáveis pelo baixo desempenho dos profissionais descritos negativamente pelos clientes; e devem ser gerenciados em um estágio anterior ao fornecimento de condições ambientais para que a experiência extraordinária ocorra.

Nenhum estudo é livre de limitações. Neste caso a escolha não probabilística da amostra impede generalizações; porém, o uso da técnica de múltiplos casos aproxima os achados desta pesquisa da realidade vivida nos restaurantes de perfil similar aos investigados.

É também sugerido a futuras pesquisas o desenvolvimento de hipóteses a partir desta pesquisa exploratória que possam ser testadas por métodos descritivos e permitam generalizações do resultado.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSSON, Tommy D.; MOSSBERG, Lena. The dinning experience:do restaurants satisfy customer needs?. **Food Service Technology**, v.4, p. 171-177, 2004.
- AUTY, Susan. Choice and Segmentation in the Restaurant Industry. **The Service Industries Journal**, v.12, n.3, 1992.
- BABIN, Barry; GRIFFIN, Mitch; DARDEN, William. Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value. **Journal of Consumer Research**, v.20, n.4, p. 644-656, 1994.
- BAGOZZI, Richard P.; GOPINATH, Mahesh; NYER, Prashanth. The role of emotions in Marketing. **Academy of Marketing Science Journal**, v. 27, n. 2, 1999, p.184- 206.
- BAKER, J. The role of environment in marketing services: the consumer perspective. In: **The Service Marketing Challenge: Integrate for Competitive Advantage**. Chicago: AMA, 1986.
- BARBOSA, Maria de Lourdes Azevedo; KOVACS, Michelle Helena. Decodificando estratégias competitivas: Como criar uma imagem mental única e intangível de um serviço que é, em grande parte tangível e não particularmente único. In: ENCONTRO DE MARKETING, 1, 2004, Porto Alegre. **Anais...**Porto Alegre: EMA, 2004.
- BARROS, Carla Fernanda. Classificação de restaurantes a partir a Visão do Consumidor: um Estudo Etnográfico. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.
- BATESON J.E.G; HOFFMAN, K.D. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Bookman, 2001.
- BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de Serviços**. 4 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BELK, Russell W. An exploratory assessment of situational effects in buyer behavior. **Journal of Marketing Research**, v. 11, n.2, 1974.
- BITNER, Mary Jo. Servicescapes: the Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees in *Journal of Marketing*, vol. 56, April 1992.
- BITNER, Mary Jo, BOOMS, Bernard H. e TETREAUULT, Mary Stanfield. The Service Encounter : Diagnosing Favorable And Unfavorable Incidents in *Journal of Marketing*, vol. 54, January 1990.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1997.
- CARDOZO, Richard N. An experimental study of consumer effort, expectation and satisfaction. **Journal of Marketing Research**, v. 2, 1965, p. 244-249.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pámela S. **Métodos de Pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COSTA, Andréa Corradini Rego. **Consumo hedônico e satisfação em compras on-line: fantasia ou realidade?**. 2004. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – PROPAD, Universidade Federal de Pernambuco, 2004.
- COX, Keith; ENIS, Ben M. **The Marketing Research Process**. California: Goodyear Publishing Co., INC, 1972.
- DUBE, Laurette; RENAGHAN, Leo M.; MILLER, Jane M. Measuring customer satisfaction for strategic management. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 35, n.1, 1994, p.39-48.

FARIAS, S. A.; SANTOS, R.C. **Emoções e sentimentos na resposta de satisfação dos consumidores: o caso de um programa de MBA.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO., 21, 1997, Rio de Janeiro, **Anais...**: ANPAD, 1997.

GREWAL, Dhruv; SHARMA, Arun. The effect of salesforce behavior on customer satisfaction: an interactive framework. **The Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 11, n.3, p.13-23, 1991.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços.** Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1995.

HANEFORS, Monica; MOSSBERG, Lena. Searching for the extraordinary meal experience. **Journal of Business and Management**, vol. 9, n. 3, pg. 249, Summer 2003.

HANSEN, Kai V.; JENSEN, Oystein; GUSTAFSSON, Inga-britt. The meal experience of á la carte restaurant customers. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v. 5, n.2, p.135-151, 2005.

HIRSCHMAN, Elizabeth C.; HOLBROOK, Morris B. Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. **Journal of Marketing**, v.46, 1982, p.92-101.

JOHNS, Nick; KIVELA, Jaksa Jack. Perceptions of the first time restaurant customer. **Food Service Technology**, v.1, 2001, p.5-11.

KASSARJIAN, Harold. Content analysis in consumer behavior. **Journal of Consumer Research**, v. 4, p.8 -18, 1977.

KIVELA, Jaksa Jack. Restaurant marketing: selection and segmentation in Hong Kong. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 9, n.3, 1997, p.-116 - 123.

KOTLER, Philip. "Atmospherics as a Marketing Tool". *Journal of Retailing*, vol. 49, Winter, p. 48-64, 1973.

LEWIS, D.M. **Determinants of reproductive success of the White-browed Sparrow Weaver, Plocepasser mahali.** New York: Springer Berlin / Heidelberg, 1981.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing – Uma orientação aplicada.** 3ª.Ed.Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANO, H; OLIVER, R. L. **Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling and satisfaction.** *Journal of Consumer Research*. v.20, p.451- 466, 1993.

MARTIN, Charles L.; PRANTER, Charles A. Compatibility management: customer-t-costumer relationships in service environments. **The Journal of Services Marketing**, v.3, n.3, p.5-15, 1989.

MATTILA, A. S.**The impact of relationship type on customer loyalty in a context of Service Failures.** *Journal of Service Research*, 2001.

MERRIAM, S. B. *Qualitative research and case study applications in education.* 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

NGUYEN, Nha. LEBLANC, Gaston. Contact personnel, physical environment and the perceived corporate image of intangible services by new clients. *International Journal of Service Industry Management*, v.13, n.3, 2002, p. 242-262.

OLIVER, Richard L. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. **Journal of Marketing Research**, v. 17, 1980. p. 460-469.

OLIVER, Richard L. Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. **Journal of Consumer Research**, v. 20, 1993, p. 418-430.

OLIVER, Richard L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. US: McGraw-Hill, 1997;

PINE, J; GILMORE, J.H. Welcome to the experience economy. **Havard Business Review**, v. 76, n.4, 1998, p.97-105.

RICHINS, Marsha. Measuring emotions in the consumption experience. **Journal of Consumer Research**, v. 24, n.2, 1997, p.127-146.

RIEUNIER S. Le marketing sensoriel du point de vente. Edition Dunod. 2002.

SCHMITT, Bernd H.; SIMONSON, A. **A Estética do Marketing**. São Paulo: Nobel, 2000.

**service failures**. *Journal of Service Research*, v.4, n.2, 2001.

STAKE, Robert E. **The Art of Case Study Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

TOMBS, Alastair. McCOLL-KENEDDY, Janet R. Social-servicescape conceptual model. *Marketing Teory articles*, v.3 (4), 2003, p. 447-475.

TURLEY, L.W.; MILLIMAN, Ronald E. Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A review of the Experimental Evidence. **Journal of Business Research**, v. 49, 2000, p.193-211.

WAKEFIELD, K., e J., BLODGETT. The Importance of Servicescape in Leisure Service Settings, *Journal of Services Marketing*, 8 (3), 66-76. 1994.

WALKER, John R.; LUNDBERG, Donald E. **O restaurante: conceito e operação**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

WESTBROOK, Robert; OLIVER, Richard. The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. **Journal of Consumer Research**, v. 18, n.1, p. 84-91, 1991.

WOOD, Roy C. Dining out on sociological neglect. **British Food Journal**, v.96, n.10, 1994.

ZEITHAML, Valerie A. e BITNER, Mary Jo. **Services Marketing**. New York: McGraw-Hill, 1996.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003, p. 231-253.