

Área Temática: Marketing e Comunicação

O Papel do Pessoal de Linha de Frente na Satisfação do Cliente: Um estudo de múltiplos casos em restaurantes gastronômicos.

AUTORES

VIVIANE SANTOS SALAZAR

Faculdade Boa Viagem

viviane_salazar@yahoo.com.br

RAFAEL LUCIAN

Universidade Federal de Pernambuco

lucian@terra.com.br

GABRIELA GÓIS CAVALCANTI

Faculdade Integrada do Recife

gabrielagoisc@yahoo.com.br

RESUMO

As pessoas assumem um papel chave na avaliação de serviços. Os funcionários podem ser decisivos para a satisfação ou insatisfação do cliente. Este estudo tem com objetivo central investigar o papel do pessoal de linha de frente do ambiente de serviço no comportamento de satisfação dos clientes de restaurantes do tipo gastronômico. Para atingir o objetivo central do estudo, foi utilizada uma pesquisa de caráter exploratório através da técnica de investigação de múltiplos casos. A amostra foi composta por 05 (cinco) restaurantes do tipo gastronômico de uma grande cidade do nordeste. Foram conduzidas 15 (quinze) entrevistas com clientes freqüentadores regulares dos estabelecimentos. Na busca por uma interpretação dos relatos coletados, foi feita uma análise de conteúdo buscando apreender as principais dimensões descritas pelos entrevistados. Concluiu-se que os funcionários interferem diretamente na satisfação (experiências positivas) ou insatisfação (experiências negativas). A atmosfera de serviço e as emoções durante o consumo foram destacadas como construtos importantes na experiência em restaurantes gastronômicos, reforçando a importância de pesquisas acadêmicas neste campo de estudo. Outro ponto que mereceu destaque foi a importância atribuída pelos entrevistados ao ambiente social, representado tanto pelas interações entre os clientes e funcionários quanto pelas interações dos clientes entre si.

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

ABSTRACT

People assume a key role in services. Employees can be decisive for the satisfaction or dissatisfaction of the client. This study investigates the role of front-line staff (waiter, receptionist ...) in the behaviour of customer satisfaction in restaurants. The research had exploratory nature of research and technology used was the study of multiple cases. The sample was composed of 05 (five) gastronomic restaurants. We conducted 15 (fifteen) interviews with customers visitors of establishments. To interpret the data collected was a

content analysis of seeking to seize the main dimensions described by the interviewees. It was concluded that officials directly interfere in the satisfaction (positive experiences) or dissatisfaction (negative experiences).

Keywords: Front Line Staff, Consumer Satisfaction, Restaurants.

INTRODUÇÃO

A atmosfera de varejo 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). O papel das pessoas de linha de frente (atendente, garçons...) é decisivo para que o composto ambiental do ponto de vendas funcione, pois nos serviços, se apenas um dos fatores falhar, a satisfação do cliente é comprometida (BATESON e HOFMAN, 2001).

As pessoas são ainda responsáveis por recuperar o serviço, ou seja, têm a capacidade de reverter um atendimento falho ou suprir algum aspecto negativo do ambiente (BATESON e HOFMAN, 2001). Nas experiências de consumo, não só em restaurantes como em outros serviços, e nas reações e comportamentos dos clientes, é inegável também o papel desempenhado pelas emoções (BABIN *et al*, 1994).

Os consumidores estão buscando não apenas produtos e serviços, mas principalmente experiências, pois os produtos são tangíveis, os serviços intangíveis e as experiências inesquecíveis (PINE e GILMORE, 1998). No consumo de serviços de lazer, os clientes possuem razões mais hedônicas do que utilitárias para contratação destes (HIRSCHMAN e HOLBROOK, 1982), e o consumo hedônico busca preencher necessidades emocionais (BABIN *et al*, 1994). Por causa do contexto hedônico ou emocional, os consumidores dos serviços de lazer tendem a ser mais sensíveis ao ambiente e ao pessoal linha de frente (WAKEFIELD e BLODGETT, 1994), como no caso dos restaurantes. Já existem investigações que comprovam a importância desta experiência (MATTILA, 2001; ANDERSSON e MOSSBERG, 2004; HANSEN *et al*, 2005), sendo este também um critério importante usado pelos clientes tanto na seleção e segmentação de restaurantes (LEWIS, 1981; KIVELA, 1997; AUTY, 1992) quanto na intenção de retornar aos mesmos.

Neste contexto, a administração da atmosfera dos restaurantes é ainda mais relevante 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). Hoje, 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 do Distrito Federal, onde são distribuídos pratos de cerâmica pintados a mão aos clientes que saboreiam um determinado prato do cardápio.

A amostra deste estudo foi de 5 restaurantes ligados a ARBL (35% do total), todos localizados na Região Metropolitana do Recife (RMR). Acredita-se que, ao investigar estabelecimentos de uma mesma cidade, a variável cultura regional seja isolada. A RMR foi a escolhida para o estudo por apresentar um alto percentual destes estabelecimentos.

A compreensão da relação entre a experiência emocional de fazer uma refeição em restaurantes e a influência do pessoal de linha de frente na satisfação dos consumidores pode revelar aspectos da importância do papel destes. Diante do exposto, busca-se resposta para a seguinte questão de pesquisa: Qual a influência do pessoal de linha de frente de restaurantes gastronômicos na satisfação dos consumidores, intermediada pelas emoções ativadas durante consumo do serviço?

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 aos consumidores.

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, ambiente social, perspectiva temporal, 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 Os estados anteriores do indivíduo que englobam, por exemplo, o humor.

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 - é um 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 experiência de consumo em restaurantes será o tema do próximo subitem.

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 o retorno ao mesmo (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 neste 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, idéias 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 ou quando a interação entre os clientes e funcionários é fabulosa.

As respostas emocionais ao consumo não se restringem a “gostar ou não gostar”, mas incluem emoções como paixão, ódio, medo, raiva, alegria e tristeza (HOLBROOK e HIRSHMAN, 1982). Muitos dos principais conceitos referentes às emoções são trazidos de ramos correlatos à administração, como a psicologia e a psicologia ambiental, conforme abordado abaixo.

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 desempenho geral das mesmas. Foi na década de 70, 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.

Neste 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, compararam as expectativas com a performance executada, formam percepções de desconfirmação e, por fim, obtém 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.

Analizando 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 dos 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 o pessoal de linha de frente (garçom, recepcionista, manobrista...) influencia nesse comportamento é fundamental para o estudo dos serviços. O tópico seguinte apresenta do método de estudo utilizado.

MÉTODO DE PESQUISA

O objetivo deste estudo é identificar a importância das pessoas de linha de frente na satisfação do cliente nos 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).

Foram feitas entrevistas pessoais com os chefes de cozinha dos restaurantes e os proprietários dos mesmos. Foram também entrevistados clientes de restaurantes. Para estas entrevistas foi adotada uma amostra não-probabilística, por conveniência composta de 15 pessoas que gostam e freqüentam mensalmente o tipo de restaurante pesquisado. A partir dos primeiros clientes entrevistados, estes indicaram outros que também se encaixavam no perfil pesquisado, caracterizando assim uma amostragem não-probabilística do tipo “bola de neve”, onde os entrevistados subseqüentes são selecionados com base em informações fornecidas pelos entrevistados iniciais. A principal vantagem deste tipo de amostragem é que ela aumenta substancialmente a possibilidade de localizar a característica desejada na população (MALHOTRA, 2001, p. 308). 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 Kassarjian (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.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o objetivo de clarificar os construtos investigados, foram realizadas nesta pesquisa quinze entrevistas com clientes de restaurantes gastronômicos, 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 Kassarjian (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 cinco entrevistas com chefes de cozinha e com os proprietários dos cinco restaurantes associados a “Boa Lembrança” localizados na Região Metropolitana do Recife. Em quatro restaurantes os chefes de cozinha também eram os proprietários dos mesmos. Todas as entrevistas foram gravadas com a 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 destas propostas gastronômicas distintas, estes 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.

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

QUADRO 1 – Perfil da Amostra.

A amostra é composta por 8 mulheres, e 7 homens que estão na faixa de 45 a 54 anos. A freqüência 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, se divertir, sair da rotina, relaxar, ver e ser visto e desfrutar de uma 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).

Estes significados demonstram que a experiência em um restaurante gastronômico é 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.

A qualidade e o sabor da comida foram dois dos principais critérios para a escolha de um restaurante reforçando os achados anteriores (LEWIS, 1981; AUTY, 1992; MATILLA, 2001). Aliados a isto, foram ressaltados tanto critérios utilitários como preço, limpeza e higiene, localização e serviço, quanto critérios hedônicos como a criatividade do chefe em elaborar um cardápio diferente, a fama do chefe, o atendimento, os outros clientes e a ocasião de consumo, conforme 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 este 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.

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, que é sempre péssima. O pessoal que está na gastronomia, chamada hoje no Recife, em minha opinião não tem nenhuma idéia do que seja isso: o atendimento; o trato dos garçons. Que não significa nem a grosseria, mas é a falta do conhecimento do que seja sentar em volta da mesa” (Mulher, 64 anos).

O ambiente social, representado não só pelos outros clientes mas também pela interação com os garçons, também chama a atenção: “A primeira coisa que eu presto atenção 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)

Todos concordaram que os restaurantes possuem uma atmosfera. Através 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:

Categorias	O que compõe a atmosfera
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, a composição harmônica do lugar.
Layout	A proximidade das mesas
Displays	A decoração, os materiais usados, as cores
Pessoas	As pessoas que freqüentam; os funcionários, a interação entre os clientes, o atendimento, como se é recebido.

QUADRO 2 – Fatores que Compõem a Atmosfera dos Restaurantes Gastronômicos.

Foi percebido 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).

Esta análise proporcionou relevantes contribuições. A atmosfera de serviço e as emoções durante o consumo foram destacadas como construtos importantes na experiência em restaurantes gastronômicos, reforçando a importância de pesquisas acadêmicas neste campo de estudo.

Outro ponto que mereceu destaque foi a importância atribuída pelos entrevistados ao ambiente social, representado tanto pelas interações entre os clientes e funcionários quanto pelas interações dos clientes entre si.

CONCLUSÃO

Foi comprovado por este estudo que o pessoal de linha de frente (principalmente os garçons) contribuem para a satisfação dos clientes.

Um achado importante desta pesquisa foi a identificação que os fatores negativos afetam mais显著mente os consumidores que os aspectos negativos. O número de experiências negativas lembradas e descritas pelos entrevistados foi surpreendentemente maior que as positivas.

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.

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 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 BIBLIOGRAFICAS

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.
- 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, Pâmela S. **Métodos de Pesquisa em administração**. 7º Edição. 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.
- 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 à 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**. 3^a.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, dec. 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.

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