

## Atributos de escolha em serviços de restaurantes: Um estudo exploratório

*Choice attributes in restaurant services: An exploratory study*

*Atributos de elección en los servicios de restaurantes: Un estudio exploratório*

Derli Luís Angnes<sup>1</sup>

Carlos Alberto Mello Moyano<sup>2</sup>

**Resumo:** Existem aproximadamente um milhão de bares e restaurantes que geram em torno de seis milhões de empregos no Brasil. Um dos aspectos primordiais na escolha de um restaurante são os atributos do serviço. Atributos são julgamentos que o cliente realiza sobre o desempenho da qualidade de um determinado serviço. A identificação dos atributos de escolha de um restaurante é importante para a proposição de valor superior dos serviços e para a elaboração de estratégias de marketing. Este artigo tem como objetivo identificar os atributos de escolha em serviços de restaurantes. A metodologia empregada foi um estudo exploratório qualitativo a partir de entrevistas conduzidas pela técnica do incidente crítico. Utilizou-se uma amostra de 72 clientes de restaurantes. Para o tratamento e análise dos incidentes críticos obtidos nas entrevistas, empregou-se a técnica de análise de conteúdo e interpretação por especialistas. O resultado obtido foi uma relação de 615 incidentes críticos, que após analisados, geraram uma lista de 27 atributos que influenciam os clientes na escolha e na avaliação dos serviços de restaurantes. Dentre os atributos listados, há uma forte presença de atributos de busca, caracterizados pela sua tangibilidade no serviço. Os atributos identificados poderão subsidiar e contribuir para o aprimoramento de futuras pesquisas e estudos no âmbito acadêmico, além de contribuir para a gestão dos estabelecimentos de restaurantes.

**Palavras-chave:** Restaurantes; Comportamento do consumidor; Atributos.

**Abstract:** *There are about one million of bars and restaurants that generate around six millions of jobs in Brazil. Among the most important reasons to choose a restaurant are the service attributes. Attributes are judgments the client makes about the performance and quality of the service provided. The identification of restaurant choice attributes is important in order to propose a higher value to services and to make marketing strategies. This article aims to identify the choice attributes of service quality in restaurants. The methodology employed was a qualitative exploratory study based on interviews made using the critical incident technique. It was used a sample of 72 restaurant customers. The content analysis technique was*

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). E-mail: [derli.angnes@gmail.com](mailto:derli.angnes@gmail.com)

<sup>2</sup> Mestre e Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). E-mail: [imur@imur.com.uy](mailto:imur@imur.com.uy)

*used to treat and analyze the critical incidents obtained in the interviews. The result obtained was a relation of 615 critical incidents, which after being analyzed generated a list of 27 attributes that influence customer's choice and customer's evaluation of service quality provided in restaurants. The identified attributes can subsidize and contribute to improvement of future research and studies in the academic environment, besides contributing for the management of restaurants business.*

**Keywords:** Restaurant; Consumer behavior; Attributes.

**Resumen:** Existen aproximadamente un millón de restaurantes en Brasil, que dan trabajo para cerca de seis millones de personas. Uno de los aspectos primordiales en el momento de elegir un restaurante son los atributos del servicio que es ofrecido. Atributos son juicios que el cliente hace acerca del rendimiento de la calidad de un determinado servicio. La identificación de tales atributos de elección de un restaurante son importantes para la proposición de valor superior para los servicios, y para la elaboración de estrategias de marketing. Este artículo tiene el objetivo de identificar los atributos de elección en los servicios de los restaurantes. La metodología empleada ha sido un estudio exploratorio cualitativo a partir de entrevistas conducidas por la técnica del incidente crítico. Se utilizó una muestra de 72 clientes frequentadores de restaurantes. Para el tratamiento y análisis de los incidentes críticos obtenidos en las entrevistas, se ha empleado la técnica de análisis de contenido y la interpretación de especialistas. El resultado obtenido fue una relación de 615 incidentes críticos, que después de analizados, generaron una lista de 27 atributos que influyen en la elección de los clientes y en su evaluación de los servicios de restaurantes. Entre los atributos listados, hay una fuerte presencia de atributos de búsqueda, caracterizados por su tangibilidad en el servicio. Los atributos identificados podrán subsidiar y contribuir para el mejoramiento de futuras investigaciones y estudios académicos, además de contribuir para la gestión de los restaurantes.

**Palavras chave:** Restaurantes; Comportamiento del consumidor; Atributos.

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços têm se tornado cada vez mais expressivo na economia brasileira, fazem parte desse setor uma ampla variedade de atividades importantes para o bem estar social e econômico de um país, a exemplo dos serviços de educação, saúde e turismo. Somente o setor de serviços de bares e restaurante emprega aproximadamente seis milhões de brasileiros, o que representa aproximadamente 65% dos empregos da cadeia produtiva do turismo (Abrasel, 2012). Um dos aspectos essenciais no processo de decisão do consumidor na escolha de um restaurante são os atributos do serviço. Para Anderson, Fornell e Lehmann (1994) os atributos são julgamentos do consumidor sobre a excelência ou superioridade de um produto ou serviço.

Segundo Froemming (2001, p. 60) “conhecer os atributos importantes na avaliação do cliente é fundamental para fornecer qualidade superior nos encontros de serviços, pois indicam os pontos fundamentais na entrega do serviço que podem ser alvo de incremento de melhoria”.

A variabilidade na percepção da qualidade dos serviços de um cliente para outro dificulta sua avaliação (Brown, 1997); escalas imprecisas também contribuem para dificultar a mensuração da qualidade dos serviços (Yang, Jun & Peterson, 2004; Deng, 2008). O que aumenta a preocupação por instrumentos de identificação e avaliação de atributos por segmentos de serviço.

O segmento de restaurantes apresenta atributos de escolha e avaliação por parte do cliente diferentes dos serviços de saúde e educação. Segundo Souki et al. (2010) as escalas existentes para avaliação dos atributos de escolha de restaurantes não são muito adequadas.

A identificação correta dos atributos em serviços de restaurantes na percepção do cliente é primordial para iniciar qualquer processo na gestão mercadológica de um estabelecimento de restaurante que tenha a intenção de se orientar para o marketing, ou seja, para criação de valor e relacionamento superior, baseado nas necessidades e anseios de seus clientes. A partir de uma lista de atributos, os estabelecimentos de restaurantes poderão aprofundar suas pesquisas de satisfação com os seus clientes e até mesmo elaborar estratégias de marketing visando proporcionar valor superior.

Em razão da importância que os atributos de escolha dos clientes de restaurantes exercem no processo de decisão de compra e na avaliação dos serviços prestados, a pesquisa buscou responder: Quais são os atributos de escolha dos clientes de restaurantes? Para tanto, o objetivo deste artigo é justamente identificar os principais atributos de escolha que influenciam na percepção da qualidade e na satisfação de clientes de restaurantes, de modo que os atributos identificados na pesquisa possam subsidiar e contribuir para o aprimoramento de futuras pesquisas e estudos no âmbito acadêmico e gerencial.

O artigo está estruturado em seis capítulos. No primeiro capítulo ou introdução do artigo, foram considerados: a justificativa do estudo, o problema de pesquisa, objetivo principal e a estrutura do artigo. O segundo capítulo aborda a fundamentação teórica em três seções: a gastronomia e os restaurantes, o marketing de serviços e o comportamento do consumidor em serviços. O terceiro capítulo aborda o procedimento metodológico empregado no estudo. O quarto capítulo descreve as análises dos resultados e discussões. O quinto capítulo apresenta as considerações finais e, por fim, o referencial teórico que sustenta o trabalho.

## 2 A GASTRONOMIA E OS RESTAURANTES

Para Leal (2008) a gastronomia é uma arte no preparo dos alimentos que os torna mais digestivos, cuja sua origem estaria na pré-história, período em que o homem teria incorporado uma alimentação carnívora e utilizado o fogo para preparar alguns dos seus alimentos. Desde então, novos hábitos e técnicas de preparo dos alimentos foram incorporados na alimentação do homem, como: temperos, utensílios, conservas, bebidas e doces.

A alimentação influenciou o homem e a civilização humana ao longo da história, deixando de ser meramente uma necessidade instintiva de sobrevivência, para se tornar também um meio de desejo e socialização para satisfação da própria espécie humana.

A palavra restaurante deriva do idioma francês, *restaurant*, termo que surgiu no século XVI, não como um lugar, mas como algo para comer em caldo e que restaurava a energia e as forças (Spang, 2003).

A utilização moderna da palavra, restaurante, surgiu com a abertura do primeiro estabelecimento público em Paris em 1765 e, que logo foi ampliado para toda a capital e posteriormente se difundiu pelo mundo, universalizando a gastronomia francesa e os restaurantes (Lôbo, 1999, p. 3). Atualmente se define restaurante como: “lugar onde se servem refeições avulsas a certo número de pessoas” (Ferreira, 2010).

No Brasil, o restaurante teve início com a chegada da família real, em 1808, com forte predominância da gastronomia portuguesa e influência da culinária indígena e também de receitas de imigrantes europeus e asiáticos (Leal, 2008).

Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel) em 2008 o Brasil possuía um milhão de bares e restaurantes presentes em todos os municípios brasileiros, gerando com isso, seis milhões de empregos, o que representa 65% dos empregos da cadeia produtiva do turismo e 40% do PIB do turismo no país (Abrasel, 2012).

O número de estabelecimentos de restaurantes é proporcional ao crescimento populacional e econômico social, sobretudo pelo fato da alimentação suprir as necessidades mais básicas e fisiológicas dos indivíduos, conforme estabeleceu Maslow (1954) ao classificar a hierarquia das necessidades humanas.

Segundo um levantamento empírico, 87% dos restaurantes no país são de classe simples, 10,9% seriam confortáveis, 1,4% muito confortáveis e apenas 0,1% seriam classificados como luxuosos (Maricato, 2005, p. 21).

Existem diversos tipos de restaurantes atuando no mercado. Segundo estudos de Lippel (2002), é possível classificar os serviços de restaurantes em três grupos: *À la carte*, autosserviço e diretivo ou repetitivo. Os restaurantes *à la carte* se caracterizam por um método de cardápio pré-definido que é oferecido diariamente aos clientes. Os pedidos são anotados por garçons ou funcionários que também servem e fecham a conta. Exemplo: Cantina Italiana e restaurantes vegetarianos. Os restaurantes classificados como autosserviços possuem um método de atendimento simplificado, rápido e de baixo custo, no qual os próprios clientes escolhem e servem o que irão comer. Exemplo: *Buffet*. Nos restaurantes classificados como direto ou repetitivos a metodologia empregada é oferecer variações dos mesmos pratos, em intervalos de rodízio nas mesas. Exemplo: Churrascarias e pizzarias. Ainda encontram-se outras classificações de restaurantes que costumam ser uma variação das que foram apresentadas.

O mercado de restaurantes é disputado e muitos que empreendem nessa área aprendem com a prática dos seus erros e acertos. Estima-se que a “mortalidade” dos empreendimentos em restaurantes atinja aproximadamente 80% nos dois primeiros anos de funcionamento (Maricato, 2005, pp. 14-15). O mercado de alimentação sofre influências de fatores subjetivos, como: hábitos, costumes e aspectos estacionais e cíclicos que dificultam a previsibilidade, além disso, os restaurantes ofertam produtos que não podem ser testados previamente, influenciando a decisão de escolha do consumidor por comparação com base no preço e nos serviços ofertados pela concorrência. Administrar tais condições pode exigir um longo período de aprendizagem e

adaptação, o que nem sempre está de acordo com as expectativas do empresário em relação ao retorno do investimento. O setor também exige por parte do empresário investimento constante em atualização, modernização, aprimoramento da tecnologia dos processos, qualidade dos serviços e, sobretudo um cardápio que atenda aos anseios do seu público-alvo (Zanella, 2007, p. 23).

### 3 O MARKETING DE SERVIÇOS

A atividade empresarial no ramo de restaurantes pertence ao setor de serviços em uma economia, por essa razão faz-se necessário uma compreensão e análise desse setor que já é o mais expressivo na economia nacional e mundial.

Estudos indicam que o setor de serviços cresce em quase todas as economias mundiais, sobretudo em países desenvolvidos e em desenvolvimento. O setor de serviços em 2008 já respondia por quase dois terços do valor do PIB anual no mundo, ou seja: 64% somente em serviços, 4% em agricultura e 32% em manufatura. O Brasil também tem se firmado como uma economia de serviços, em 2009 a participação do setor no PIB do país foi de 66,2%. O principal fator que impulsionou o setor de serviços na economia mundial teve influências de políticas governamentais, mudanças sociais, tendências de negócios, avanços em tecnologia da informação e da globalização (Lovelock, Wirtz & Hemzo, 2011, pp. 5-13).

Para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 21) os serviços podem ser definidos como: “atividades econômicas entre duas partes, implicando um intercâmbio de valor entre vendedor e comprador em um mercado”. São exemplos de serviços: atividades relacionadas ao setor financeiro, comercial, entretenimento, educacional e de saúde. Os primeiros estudos relacionados ao marketing de serviços surgiram a partir de 1960 (Cronin, 2003).

O valor em serviços apresenta alguns elementos tangíveis importantes, no entanto, são os elementos intangíveis, como trabalho e o conhecimento que determinam a criação primordial de valor no marketing de serviços. A intangibilidade pode ser tanto mental como física (Lovelock, Wirtz & Hemzo, 2011, p. 21).

Além da intangibilidade, os serviços também são caracterizados pela inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. A *intangibilidade* significa que eles não podem ser sentidos e percebidos antes da compra, por isso, cabe ao prestador de serviço criar evidências da qualidade de seu serviço para que possa ser percebido pelo cliente. A *inseparabilidade* ou *indissociabilidade* do serviço significa que eles não podem ser separados de seus fornecedores ou prestadores, tanto o prestador de serviço, como o cliente, afetam os resultados finais. Em serviços a produção e o consumo são simultâneos. A *variabilidade* ou inconstância do serviço significa que a qualidade depende de quem os fornece, bem como de quando, onde e como são fornecidos. A diversidade de comportamentos e de personalidade humana dificulta uma padronização do serviço quando o prestador for uma pessoa. Já a *percebibilidade* dos serviços significa que eles não podem ser

armazenados para venda ou uso posterior. Esse aspecto pode vir a se tornar um problema quando a demanda pelo serviço aumentar e a impossibilidade de se estocá-lo levar ao problema da escassez (Kotler & Armstrong, 2007, pp. 216-217).

Além das características dos serviços, as decisões operacionais no marketing de serviços também são mais complexas que no marketing de bens de consumo, ultrapassando os tradicionais 4P's do composto mercadológico tradicional do marketing. Em serviços o composto mercadológico é ampliado para 8 P's, são eles: Produto, Preço, Praça, Promoção, Pessoas, Evidências Físicas (*Physical Environment*), Processo e Produtividade/qualidade. As decisões para *Produto* envolvem as características principais do serviço, seus acessórios, embalagem e marca. O *Preço* em serviços está relacionado com as políticas de preço, crédito, cobrança, flexibilidade, descontos e margens de lucratividade. A *Praça* envolve decisões de distribuição, canal de abastecimento, transporte, exposição e lugar. A *Promoção* em serviços trata da comunicação, propaganda, publicidade, vendas e promoções dos serviços. As *Pessoas* formam o conjunto de funcionários e clientes da empresa. É o elemento mais importante para se estabelecer o relacionamento no marketing de serviços. As *Evidências físicas* fornecem elementos tangíveis aos serviços, como: instalações, equipamentos, sinalização, decoração e uniformes padronizados. O *Processo* envolve um conjunto de etapas e procedimentos que compõe a operação do serviço. E por fim, a *Produtividade e a qualidade* dos serviços estão relacionadas com a eficácia dos processos nos serviços (Oliveira et al., 2012).

#### 4 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR EM SERVIÇOS

Outro aspecto relevante no marketing de serviços diz respeito ao comportamento do consumidor. Segundo Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, pp. 47-69) o comportamento do consumidor em serviços pode ser compreendido e dividido em três fases: pré-compra, encontro de serviços e pós-encontro.

Na primeira fase, *pré-compra*, os indivíduos reconhecem suas necessidades, buscam soluções alternativas que vão de encontro aos seus anseios, avaliam as alternativas e tomam suas decisões de compra. O grau de dificuldade na avaliação das alternativas dependerá do grau de intangibilidade do serviço, quanto maior for a intangibilidade do serviço, tanto maior será o grau de dificuldade na avaliação e decisão de compra do serviço. A tangibilidade presente nos bens de consumo torna sua avaliação mais fácil se comparada com os serviços (Lovelock, Wirtz & Hemzo 2011).

As avaliações nesta fase são feitas com base nos atributos do serviço, que será o objeto de estudo da pesquisa deste artigo. Para Anderson, Fornell e Lehmann (1994) os atributos são julgamentos do consumidor sobre a excelência ou superioridade de um produto/serviço. Para Wirtz e Bateson (1995) a compreensão dos níveis de satisfação dos clientes com atributos é importante como ferramenta analítica, pois a insatisfação com um determinado atributo

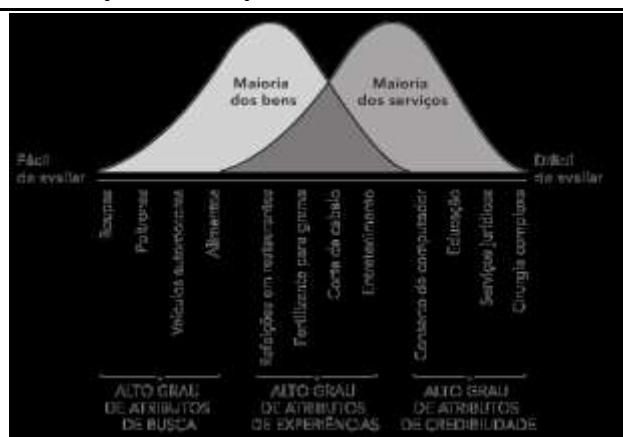
influencia nas decisões do cliente.

Segundo Zeithaml (1981) a facilidade ou dificuldade de avaliação de um serviço antes da aquisição decorre do tipo de atributo utilizado pelo cliente para sua avaliação, havendo três tipos:

- Atributos de busca: são atributos caracterizados pela tangibilidade do produto, permitindo ao cliente avaliar por meio dos sentidos um produto antes da compra. Esses atributos reduzem o sentimento de incerteza e risco na compra. Em um restaurante, esses atributos estariam representados pela localização, ambiente e tipo de culinária.
- Atributos de experiência: são atributos que não podem ser avaliados antes da aquisição do serviço. São atributos relacionados com a confiabilidade, facilidade de uso e suporte ao cliente. Em um restaurante, o atributo de experiência fica mais compreensível com a degustação dos pratos, para avaliação do sabor da comida. É uma avaliação individual e intrasferível, que pode resultar em opiniões diferentes.
- Atributos de credibilidade: são atributos de difícil avaliação por parte dos clientes, mesmo após a compra e o consumo. São atributos que envolvem confiança e crença. São difíceis de serem mensurados pelo cliente. Em um restaurante esses atributos estariam representados pela higienização dos alimentos, condições dos ingredientes e etc. Os atributos de credibilidade, embora difíceis de serem avaliados em um curto espaço de tempo, repercutem no longo prazo, através da reputação do estabelecimento.

Portanto, os atributos de experiência e os atributos de credibilidade são mais difíceis de avaliar do que os atributos de busca. Quanto maior for a intangibilidade do serviço, maior será a predominância de atributos de credibilidade. A Figura 1 ilustra esse grau de dificuldade na avaliação dos serviços.

**Figura 1** - Grau de dificuldade na avaliação dos serviços



Fonte: Zeithaml (1981)

Em restaurantes há uma forte presença de atributos de experiência que influencia os consumidores nas decisões de compra. A predominância de um dos atributos não exclui a

presença dos demais atributos (Zeithaml, 1981).

Em relação ao grau de importância dos atributos, Zanella (1997) classifica-os em três graus de importância no processo de decisão de compra do consumidor:

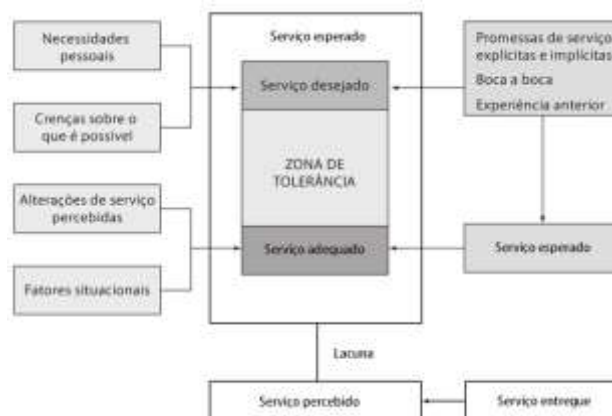
- Atributos salientes: são atributos percebidos pelo cliente, mas que não são relevantes e nem determinam a escolha na compra.
- Atributos importantes: são atributos importantes e exercem influência no processo de escolha da compra, mas não determinam efetivamente a compra. Atributos determinantes: são aqueles atributos considerados importantes pelo cliente por satisfazer suas necessidades e desejos, e por isso, determinam a escolha da compra.

Segundo Froemming (2001, p. 60) “conhecer os atributos importantes na avaliação do cliente é fundamental para fornecer qualidade superior nos encontros de serviços, pois indicam os pontos fundamentais na entrega do serviço que podem ser alvo de incremento de melhoria”.

A variabilidade na percepção da qualidade dos serviços de um cliente para outro dificulta sua avaliação (Brown, 1997). Escalas imprecisas também contribuem para dificultar a mensuração da qualidade dos serviços (Yang, Jun & Peterson 2004; Deng, 2008). O que aumenta a preocupação por instrumentos de identificação e avaliação de atributos por segmentos de serviço.

Durante o processo de pré-compra, forma-se a expectativa do cliente. Se o cliente não possuir uma experiência anterior com o serviço, poderá ter suas expectativas de pré-compra influenciadas por comunicação externa com base em comentários de grupos de influência, notícias e ações de marketing da empresa. Além dos fatores, há também um conjunto de elementos em níveis que constituem a expectativa do cliente, sendo eles: o serviço desejado, serviço adequado, serviço esperado e uma zona de tolerância entre o serviço desejado e adequado. As expectativas do consumidor acabam influenciando na avaliação de desempenho final (Oliver, 1980; Churchill & Surprenant, 1982; Tse & Wilton, 1988). A Figura 2 apresenta os fatores citados por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993) que influenciam nas expectativas do cliente com os seus respectivos níveis.

**Figura 2** -Fatores que influenciam as expectativas de serviços dos clientes



**Fonte:** Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993)



No nível de *Serviço desejado* os clientes esperam receber um serviço ideal para suas necessidades. Este nível é influenciado por aspectos internos e externos do cliente e por promessas explícitas e implícitas. É um nível de serviço que todo cliente espera receber, no entanto, nem sempre a empresa pode entregar o serviço desejado, fazendo com que a expectativa do cliente seja levada a um nível mínimo de expectativa, chamada de serviço adequado. No nível de *Serviço adequado* o cliente tem sua expectativa reduzida a um nível mínimo de aceitação sem ficar insatisfeito. O nível de serviço que os clientes esperam receber é chamado de *Serviço esperado* ou previsto, o qual pode ser afetado por alguns fatores. O intervalo entre o nível mínimo aceitável e o nível máximo desejado pelo cliente corresponde a faixa denominada de *Zona de tolerância*, que também pode ser compreendida como uma faixa sem reação e de pouca atenção explícita ao desempenho do serviço. Serviços acima da faixa tendem a promover uma reação positiva nos clientes, abaixo dela, uma tendência de reação negativa. A amplitude da zona de tolerância sofre influência do cliente, concorrência, preço e importância atribuída ao serviço (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1993).

O nível de serviço esperado ou previsto pelo cliente exerce uma influência forte na decisão de compra e que estão relacionados com os atributos de escolha. Com base na entrega do serviço e com base na percepção de atributos de escolha do cliente em relação as suas expectativas com o restaurante, resultará em um nível de satisfação ou insatisfação do cliente com o serviço prestado.

Na segunda fase do comportamento do consumidor em serviços, *encontro de serviços*, o cliente inicia, experimenta e consome serviços. Um aspecto importante nessa fase com relação ao comportamento do consumidor em restaurantes, diz respeito ao encontro do serviço entre cliente e empresa que se estabelece com um alto nível de contato. O restaurante atua como uma fábrica de serviços de alimentação, com uma forte interação entre pessoal e seus elementos físicos. O desafio do marketing nessa etapa consistirá em tornar a experiência atrativa aos clientes no que se refere ao ambiente físico e suas interações com a equipe de atendimento. Uma boa qualidade dos serviços deve ser considerada nesta fase (Lovelock, Wirtz & Hemzo, 2011).

A definição clássica para qualidade foi dada por Juran (1962): "Qualidade é adequação ao uso". Já Slack et al. (2008) definem que "a qualidade é aquilo que se adequa com a expectativa dos consumidores". Para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 477) a qualidade em serviços significa: "atender ou superar de modo consistente as expectativas dos clientes".

Portanto, na qualidade do serviço o cliente busca obter da empresa prestadora aquilo que esperava obter. Quanto menor for a dissonância entre a expectativa do cliente e o que ele obtém efetivamente, maior será a percepção da qualidade do serviço e, conseqüentemente a satisfação com o serviço.

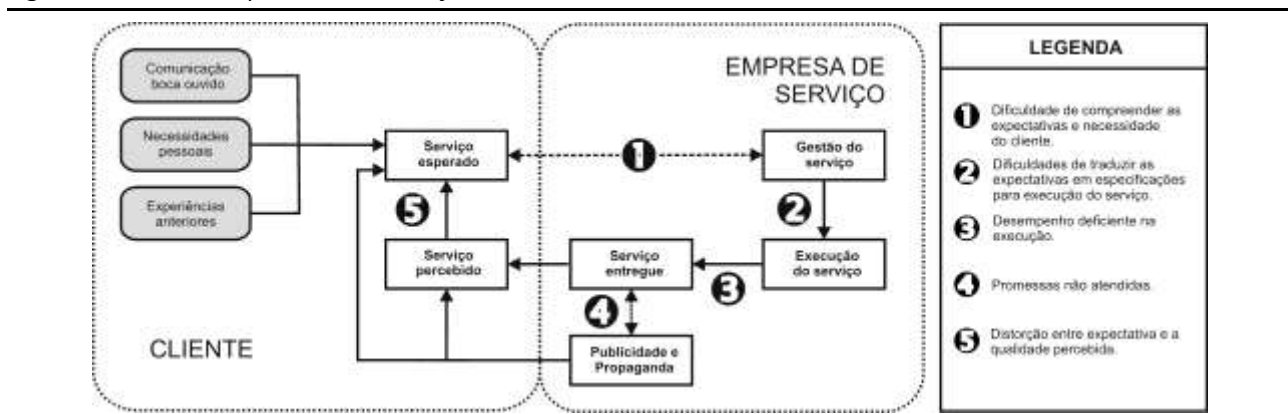
Segundo Zeithaml e Bitner (2003, pp. 87-88) satisfação e qualidade são conceitos distintos, apesar de terem alguns aspectos em comum. A satisfação pode ser compreendida como um conceito mais amplo e sofre influência de fatores situacionais e pessoais, ao passo que a qualidade em serviços concentra-se nas dimensões do serviço, tais como: confiabilidade, segurança,

tangibilidade entre outros. A qualidade é um antecedente da satisfação do cliente.

Os atributos de escolha compõem as dimensões da qualidade do serviço que refletem em valor para o cliente e influenciam na sua satisfação, com base nas suas expectativas prévias, ou seja, se as expectativas com os atributos proporcionarem maior benefício que os custos empregados, a resultante será a satisfação do cliente, no entanto, se o desempenho da qualidade do serviço a partir dos atributos de escolha for abaixo da expectativa do cliente, isso representa que os benefícios estão abaixo do custo do serviço para o cliente, resultando na insatisfação do cliente.

Um modelo genérico para compreensão da qualidade nos serviços foi proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), e está apresentada na Figura 3, no qual se destaca algumas lacunas frequentemente presentes nos serviços e que dificultam a qualidade percebida.

**Figura 3** - Modelo de qualidade de serviço



**Fonte:** Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, p. 44)

O modelo de qualidade de serviços apresenta cinco lacunas ou *gaps* que precisam ser observados e amenizados pela empresa prestadora de serviços. A lacuna (1) surge com a discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção do gestor ou da equipe prestadora de serviços. Na lacuna (2) há uma dificuldade em traduzir as expectativas do cliente em especificações claras para execução do serviço. Na lacuna (3) o serviço executado e entregue ao cliente apresenta uma discrepância em relação ao que foi especificado pela empresa. Na lacuna (4) surge uma diferença entre o que a empresa comunicou e o que ela realizou e entregou ao cliente. E na última lacuna (5) surge a distorção entre a expectativa inicial do cliente em relação a sua percepção da qualidade com o serviço obtido. As lacunas devem ser amenizadas pela empresa prestadora de serviços, de modo a reduzir as discrepâncias na fase de compra ou encontro de serviço. Problemas nessa fase acarretam em consequências na fase posterior do comportamento do consumidor.

Uma forma de identificar problemas com a qualidade dos serviços é através de um sistema de *feedback* de clientes, por meio de: levantamentos sobre a satisfação geral do cliente,

comprador misterioso (cliente oculto), *feedback* espontâneo de clientes, grupos de discussão e revisão de serviço podem auxiliar a empresa prestadora de serviços a identificar falhas na qualidade (Lovelock, Wirtz & Hemzo, 2011, p. 478). Muitos dos problemas com a qualidade dos serviços advêm da dificuldade do prestador de serviços em identificar adequadamente os atributos essenciais de qualidade que proporcionam satisfação aos clientes e reduzem as lacunas em serviços. Segundo Souki et al. (2010) as escalas existentes para avaliação de atributos de serviços em restaurantes não são muito adequadas.

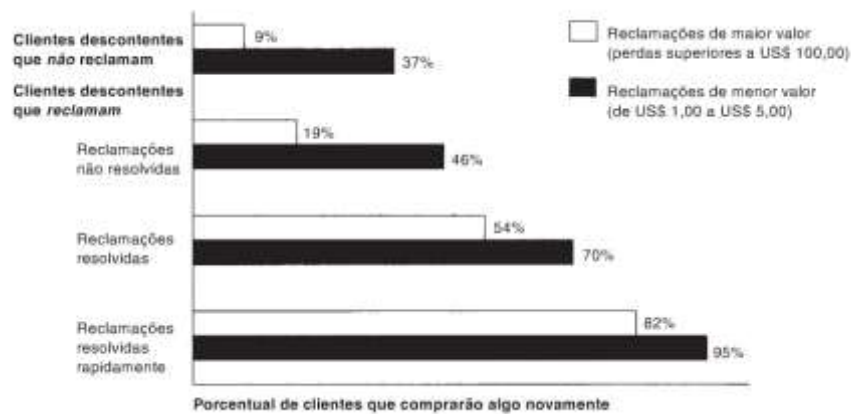
A melhoria da qualidade também deve estar associada a produtividade. Enquanto a qualidade proporciona benefícios ao cliente, a produtividade proporciona eficiência e eficácia nos serviços, reduzindo gastos financeiros para a empresa e proporcionando melhor desempenho nos serviços. As estratégias de melhoria da qualidade e produtividade devem ser associadas de modo a proporcionar ao cliente maior benefício e com menor custo (Lovelock, Wirtz & Hemzo, 2011, pp. 477-478).

Mello (2010, p. 50) destaca que a qualidade em serviços apresenta um maior envolvimento das relações humanas (marketing de relacionamento) do que na qualidade em produtos. Em serviços as pessoas se fazem mais presentes, razão pela qual é necessária a participação de todos os funcionários e de todos os níveis hierárquicos da empresa com a qualidade dos serviços, tendo como foco o cliente.

A terceira e última fase do comportamento de compra em serviços é o *pós-encontro*, nesta fase os clientes avaliam o desempenho dos serviços, comparando-os com suas expectativas prévias e, quando positivas, culminam na satisfação dos clientes e numa maior probabilidade de fidelização e repetição da compra (Lovelock, Wirtz & Hemzo, 2011).

Os serviços, assim como os bens de consumo, são suscetíveis a falhas que ocorrem por diversos motivos: atraso, erro na execução e atendimento ruim são alguns exemplos de falhas em serviços. As falhas geram sentimentos e atitudes negativas por parte do cliente, quando não reparadas, podem levar a insatisfação e a perda do cliente. Pesquisas demonstram que a solução das falhas e dos problemas dos clientes gera um impacto positivo na satisfação, na fidelidade e no resultado financeiro da empresa. Quanto mais rápida for a ação da empresa frente às reclamações dos seus clientes, maior a probabilidade de neutralizar e amenizar os efeitos negativos das reclamações. A Figura 4 apresenta o impacto da falha do serviço e sua recuperação (Zeithaml & Bitner, 2003, p. 161).

**Figura 4 - O impacto da falha do serviço e sua recuperação**



Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p. 161)

Uma empresa prestadora de serviços para ser bem sucedida deve não somente evitar as falhas na entrega dos atributos de escolha, mas primar por um gerenciamento pela satisfação dos clientes e por desempenho financeiro lucrativo. O marketing de serviços permite a empresa atingir tais objetivos, tanto no planejamento quanto na implementação das estratégias de marketing. No entanto, a empresa deve ainda lembrar e considerar o pensamento sistêmico e interagir com todas as áreas técnicas e administrativas na condução das tarefas e liderar a equipe de trabalho em direção ao foco no cliente e considerando também a orientação de mercado. Empresas de serviços com boas práticas e de sucesso concentram sua atenção tanto nos clientes quanto nos funcionários e concorrentes. Elas entendem como funciona a cadeia de valor dos serviços, que liga os lucros do prestador de serviços à satisfação do funcionário e do cliente. Assim, estratégias de marketing em serviços requer um esforço maior do que o tradicional marketing externo, que faz uso essencialmente dos 4P's.

O desafio no marketing de serviços é otimizar a interação no relacionamento entre empresa, funcionários e clientes. A prestadora de serviços deve ir além do seu marketing externo entre a empresa e o cliente, ela deve também trabalhar o marketing interno (endomarketing) por meio da motivação dos seus funcionários, e o marketing interativo, desenvolvendo as competências necessárias nos funcionários para proporcionarem um bom serviço e atendimento ao cliente. Os três tipos de marketing em serviços é ilustrado na Figura 5.

**Figura 5 - Três tipos de marketing de serviços**



Fonte: Kotler e Armstrong (2007, p. 219)

A partir do modelo proposto por Heskett et al. (1994) e apresentado na Figura 6 é possível compreender melhor a interação do marketing interno, interativo e externo por meio da Cadeia de lucro em serviços.

**Figura 6** - A cadeia de lucro em serviços



**Fonte:** Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 491)

O modelo considera que empresas bem sucedida em serviços têm clientes satisfeitos, que garantem a continuidade das compras, porque valorizam o que recebem da empresa. Este valor em serviços é superior à concorrência e é gerado internamente pela empresa por meio de funcionários produtivos, contentes e capacitados. Se os funcionários ou clientes não estiverem contentes, a Cadeia perde valor e a insatisfação gera perda nos resultados da empresa (Lovelock, Wirtz & Hemzo, 2011, p. 490). O conceito de Cadeia de valor em serviços é um importante aliado para a gestão mercadológica em serviços, pois agrega valor para a empresa, funcionários e para os clientes. Para os clientes o valor deve se traduzir em satisfação de suas necessidades e desejos. A satisfação representa um aspecto importante na gestão dos negócios e pode ser considerada decisiva nos resultados de muitas organizações com fins lucrativos, sobretudo na prestação de serviços, como no caso dos restaurantes, cujo início do trabalho reside na correta identificação dos atributos de escolha que formam as dimensões da qualidade em serviços.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia empregada na pesquisa foi um estudo exploratório qualitativo para identificar os atributos que influenciam no processo de escolha e de avaliação da qualidade dos clientes de restaurantes. Adotou-se como procedimento de pesquisa a utilização de entrevistas com questionário não estruturado a partir da técnica do incidente crítico, aplicado com uma

amostra de 72 pessoas frequentadoras de restaurantes em Santa Cruz do Sul, município do interior do Rio Grande do Sul. A seleção da amostra se deu por conveniência do pesquisador e com base na heterogeneidade de idade e gênero. Para Malhotra (2012) a pesquisa exploratória auxilia na compreensão do problema de pesquisa e na obtenção de dados adicionais, caracterizando-se por um processo de pesquisa flexível e não estruturado, cujos dados primários são de natureza qualitativa. Sendo a amostra composta por um pequeno número de casos não representativos. Razão pela qual se optou por uma amostra de 72 pessoas, número bem acima da média recomenda para estudos dessa natureza.

Dentre as técnicas disponíveis para estudos exploratórios, optou-se pela técnica do incidente crítico, a qual foi inicialmente proposta e difundida em um artigo por Flanagan (1954) nos Estados Unidos em estudos na área da Psicologia e incorporada como método de pesquisa em diversas áreas (sociologia, política, educação). Também vem sendo empregado como técnica metodológica para estudos de pesquisa em marketing (Edvardsson, 1992; Lockwood, 1994; Jacobs & Barnes, 1995; Gabbott & Hogg, 1996). Hayes (2001) propõe a utilização da técnica do incidente crítico para identificar aspectos ou incidentes positivos e/ou negativos em serviços com base na percepção do cliente. O levantamento dos incidentes críticos se dá por meio dos relatos das experiências positivas e negativas vivenciadas pelo cliente, para uma posterior análise de conteúdo. A relação de incidentes obtida resultou em uma lista de atributos. Segundo Mello Moyano (1999), que em sua tese pesquisou técnicas para identificação das expectativas dos consumidores, concluiu dentre inúmeras técnicas pesquisadas, que a técnica do incidente crítico é apropriada quando se busca identificar atributos segundo a percepção do cliente, porém, o método não é adequado para consumidores inexperientes, razão pela qual se utilizou apenas clientes frequentadores de restaurantes para a pesquisa.

Para Zeithaml e Bitner (2003, p. 120) a técnica do incidente crítico consiste no levantamento de depoimentos de experiências satisfatórias como insatisfatórias dos clientes com os serviços. Para os autores, a técnica é ideal para capturar as expectativas e impressões dos clientes acerca dos serviços, proporcionando subsídios iniciais para condução de pesquisas futuras.

Para coleta dos dados, utilizou-se como critério de público-alvo, homens e mulheres acima de 15 anos e santa-cruzenses que tivessem almoçado em algum restaurante de Santa Cruz do Sul em um período curto de aproximadamente 30 dias. Para coleta dos incidentes, utilizou-se um questionário não estruturado. Cada um dos entrevistados descreveu até cinco experiências de incidentes positivos e negativos que vivenciou ao ter frequentado o último restaurante. A coleta dos dados ocorreu no primeiro semestre de 2012.

Na tabulação das respostas, utilizou-se o recurso computacional para análise de conteúdo, dois especialistas em marketing foram consultados. A técnica se constituiu em analisar incidentes (positivos e negativos) e agrupá-los por critério de repetição ou semelhança no significado das palavras (análise de conteúdo). Para cada grupo de incidentes (palavras) semelhantes, constitui-se

um atributo. A identificação correta dos atributos de escolha em serviços de restaurante tem uma importante função, sobretudo para construção de questionários em pesquisas descritivas futuras, além de fornecer um importante subsídio para a melhoria da qualidade dos serviços e para elaboração de estratégias em restaurantes.

Segundo Kelly (1963) os indivíduos organizam acontecimentos e eventos da vida cotidiana por meio da percepção de atributos, frequentemente expressas em escalas bipolares (bom/ruim, positivo/negativo), as quais formam as construções mentais da realidade de cada indivíduo. Para Oliver (1997) o processo de atribuição influencia no comportamento de compra do consumidor.

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir de uma amostra de 72 clientes frequentadores de restaurantes situados em Santa Cruz do Sul (RS), obtiveram-se os atributos utilizados por esses nas suas avaliações de escolha por serviços de restaurantes. O perfil da amostra foi constituído por 50% de homens e 50% de mulheres, cuja faixa-etária estava entre 17 a 55 anos de idade, sendo a média de idade de 26 anos.

Considerando-se que cada participante da amostra teve a opção de atribuir até cinco incidentes positivos e até cinco incidentes negativos com base em sua última experiência de almoço que vivenciou em restaurante num período de 30 dias, obtiveram-se 347 incidentes positivos e 331 incidentes negativos mencionados, totalizando 678 incidentes que após serem agrupados por semelhança e repetição de palavras por dois especialistas e com auxílio computacional, resultou em uma lista de atributos que foram ordenadas por dimensões no composto mercadológico em serviços (7P's dos serviços). Os resultados obtidos estão apresentados na Tabela 1.

Algumas citações de incidentes críticos foram desprezadas por insuficiência de repetição nas menções (menos de três citações), o que totalizou 63 incidentes desconsiderados. Portanto, foram validados e utilizados 615 incidentes para análise de conteúdo. A lista final, após análise de conteúdo, resultou em 27 atributos. Dentre os atributos listados, há uma forte presença de *atributos de busca*, caracterizados pela sua tangibilidade nos serviços (Zeithaml, 1981).

O atributo que reuniu maior número de incidentes mencionados foi *comidas e pratos*, com uma repetitividade de citação de 13%, seguido por *atendimento* com 11% das citações, *preço* com 9% e *ambiente* com 8% das citações. Esses foram os atributos mais citados na pesquisa. Cada um dos atributos foi relacionado a uma das dimensões do composto mercadológico em serviços (7 P's), o *ambiente* ficou com 23% dos atributos e o *produto* ficou com 22% dos atributos, sendo estes os elementos do composto mercadológico mais expressivos para os clientes da pesquisa.

**Tabela 1-** Atributos de escolha em serviços de restaurantes

Número de citações	Percentual (Citações)	Atributos (Micro dimensões)	Dimensão no composto mercadológico	Percentual (7P's)
33	5%	Localização	<b>Praça</b>	10%
38	6%	Estacionamento		
12	2%	Espaço físico		
11	2%	Infraestrutura interna		
19	3%	Climatização	<b>Ambiente</b> <i>Physical Environment</i>	23%
04	1%	Iluminação		
24	4%	Higiene		
21	3%	Limpeza		
13	2%	Banheiros		
53	8%	Ambiente		
85	13%	Comidas e pratos		
06	1%	Saladas	<b>Produto</b>	22%
31	5%	Variedade no <i>buffet</i> (cardápio)		
16	2%	Sobremesas		
12	2%	Bebidas		
09	1%	Funcionários	<b>Pessoas</b>	16%
11	2%	Garçons		
08	1%	Simpatia		
05	1%	Uniforme		
74	11%	Atendimento		
14	2%	Qualidade		
11	2%	Organização	<b>Processo</b>	8%
06	1%	Política para fumantes		
17	3%	Horário de atendimento		
09	1%	Agilidade	<b>Preço</b>	9%
60	9%	Preço/Condições de pagamento		
13	2%	Música	<b>Promoção</b>	2%
63	9%	Incidentes desconsiderados		9%
Total 678	100%			100%

**Fonte:** Autores da pesquisa (2012)

Em outro estudo qualitativo de identificação de atributos para restaurantes apenas do tipo *la carte*, conduzida por Tinoco e Ribeiro (2008), identificaram atributos semelhantes aos encontrados neste estudo que não distingui o tipo de restaurante, com a diferença expressiva apenas para a presença de um atributo extra não identificado neste estudo – o atributo *segurança*. Pressupõe-se que a omissão de citações referente ao atributo *segurança* deve-se ao fato da cidade onde foi realizada a pesquisa, se caracterizar por uma cidade interiorana com baixos índices de assaltos e roubos, se comparado com as cidades metropolitanas, onde a insegurança se torna um incidente mais frequente.

Em outro estudo, conduzido por Souki et al. (2010), referente a uma escala de atributos



para restaurantes do tipo: comida a quilo, foram identificados 46 atributos na fase qualitativa e validados 19 para fase quantitativa, os quais, se assemelham aos atributos listados na pesquisa deste artigo, porém são atributos mais específicos para restaurantes a quilo. Os 16 atributos de Souki et al. (2010) foram agrupados em seis fatores: variedade de comidas e bebidas, atendimento, ambiente interno do restaurante, características organolépticas da comida, comida saudável e nutritiva e formas e prazos para pagamento. Três fatores estão relacionados à comida, o que evidencia de certa forma que atributos de comida caracterizam-se como *atributos salientes e provavelmente determinantes* na decisão de escolha da compra. Essa consideração também se observa nos resultados deste trabalho, no qual o maior número de incidentes foi atribuído ao atributo comida e pratos, com 13% das citações. Embora ambos os trabalhos não tivessem a intensão de identificar o grau de importância atribuído aos atributos, observa-se essa semelhança dada pela frequência com que se repete o atributo comida e suas variantes (sabor, cheiro, textura, cor da comida) nas duas pesquisas, fato esperável, já que tais atributos pertencem ao serviço central desse tipo de empresa.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como objetivo identificar os principais atributos de escolha que influenciam na percepção da qualidade e na satisfação de clientes de restaurantes, para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa, envolvendo uma amostra por conveniência de 72 clientes de restaurantes do município de Santa Cruz do Sul, a partir de entrevistas realizadas pela técnica do incidente crítico, idealizada por Flanagan (1954). Ao todo, foram obtidos 678 incidentes, dos quais foram validados e aproveitados 615 incidentes, que após serem analisados por semelhança de conteúdo e significado, resultaram em uma lista de 27 atributos que influenciam os clientes na escolha e na avaliação da qualidade dos serviços de restaurantes. Os atributos mais expressivos citados em ordem foram: *comida e pratos, atendimento, preço e condições de pagamento, ambiente, estacionamento e localização*. Dentre os 27 atributos, há uma forte presença de atributos de busca, caracterizados pela sua tangibilidade no serviço (Zeithaml, 1981).

Segundo Zeithaml (1981) os serviços de restaurantes apresentam alto grau de atributos de experiência, ou seja, são atributos que não podem ser avaliados antes da aquisição do serviço, no entanto, a pesquisa identificou que para os clientes da amostra, os atributos de busca são mais utilizados por estes em suas avaliações para serviços de restaurantes. Fenômeno que talvez se justifique pelo fato dos atributos de busca serem percebidos facilmente, por caracterizarem-se essencialmente pela sua tangibilidade nos serviços. Esse aspecto demonstra a importância dada pelo cliente na *tangibilização* dos serviços de restaurantes. Uma forma de *tangibilizar* os atributos de experiência e de credibilidade seria mediante a exposição de certificados de qualidade, selos de credibilidade alimentar e até mesmo, fotografias de aprovação de personalidades ilustres que frequentaram o restaurante, fixados nas paredes do estabelecimento.

Segundo Froemming (2001, p. 60) “conhecer os atributos importantes na avaliação do cliente é fundamental para fornecer qualidade superior nos encontros de serviços, pois indicam os pontos fundamentais na entrega do serviço que podem ser alvo de incremento de melhoria”.

Os atributos de escolha compõem as dimensões da qualidade do serviço que refletem em valor para o cliente e influenciam na sua satisfação, com base nas suas expectativas prévias, ou seja, se as expectativas com os atributos proporcionarem maior benefício que os custos empregados, a resultante será a satisfação do cliente, no entanto, se o desempenho da qualidade do serviço a partir dos atributos de escolha for abaixo da expectativa do cliente, isso representa que os benefícios estão abaixo do custo do serviço para o cliente, resultando na insatisfação do cliente.

Os atributos identificados nesta pesquisa poderão subsidiar e contribuir para o aprimoramento de futuras pesquisas e estudos no âmbito acadêmico, além de contribuir para a cadeia de valor em serviços de restaurantes. O conceito da cadeia de valor em serviços agrega valor para a empresa, funcionários e para os clientes. Para os clientes o valor deve se traduzir em satisfação de suas necessidades e desejos. A satisfação representa um aspecto importante na gestão dos negócios e pode ser considerada decisiva nos resultados de muitas organizações com fins lucrativos, sobretudo na prestação de serviços, como no caso dos restaurantes, cujo início do trabalho reside na correta identificação dos atributos de escolha que formam as dimensões da qualidade pelas quais os serviços de restaurantes serão avaliados.

Destaca-se como principal limitação do estudo uma amostra por conveniência restrita a um único município brasileiro, mas que, no entanto, apresentou resultados semelhantes ao de outras pesquisas (Tinoco & Ribeiro, 2008; Souki et al., 2010). Os atributos são genéricos e não estão centrados a um único tipo de estabelecimento ou classificação de restaurante.

Para estudos futuros, recomenda-se a comparação dos atributos obtidos nesta pesquisa com resultados de outras pesquisas envolvendo amostras estratificadas e, também o estudo da influência da segmentação por tipo de restaurante, região ou país nos atributos de escolha para serviços de restaurantes, tendo como referência este trabalho.

## REFERÊNCIAS

- Abrasel. (2012). *Notícias do 20º congresso AbraseL*. Acedido em <http://abrasellondrina.com.br/>
- Anderson, E., Fornell, C., & Lehmann, D. (1994). Customer satisfaction, market share and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58, 53-66.
- Brown, T. (1997). Using norms to improve the interpretation of service quality measures. *The Journal of Services Marketing*, 11(1), 66-80.
- Churchill, G., & Suprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19, 491-504.
- Cronin, J. J. (2003). Looking back to see forward in services *marketing*: some ideas to consider. *Managing*

*Service Quality*, 13 (5), 332-337.

Deng, W. J. (2008). Fuzzy importance-performance analysis for determining critical service attributes. *International Journal of Service Industry Management*, 19, (2), 252-270.

Edvardsson, B. (1992). Service Breakdowns: A Study of Critical Incidentes in an Air-line. *International Journal of Service Industry Management*, 3, 17-29.

Ferreira, A. B. H. (2010). *Dicionário Aurélio*. (5ª ed.). Curitiba: Editora Positivo.

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.

Froemming, L. M. S. (2001). *Encontros de serviços em uma instituição de ensino superior*. Tese de Doutorado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Gabbott, M., & Hogg, G. (1996, Winter). Using critical incidents to understand patient evaluation of primary health care. *American Marketing Association*, 52-53.

Hayes, B. E. (2001). *Medindo a satisfação do cliente: Desenvolvimento e uso de questionários*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Heskett, J. L. et al. (1994). Putting the service profit chain to work. *Harvard Business School Publishing Corporation*, 166, March/April

Jacobs, R. S. & Barnes, J. W. (1995, Winter). Identifying determinants of provider in the dyadic service encounter: a border zone perspective. *American Marketing Association*. 208-215.

Juran, J. M. (1962). *Quality control handbook*. Nova York: McGraw-Hill.

Kelly, G. A. (1963). *A theory of personality, the psycology of personal constructs*. New York: W. W. Norton.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Leal, M. L. M. S. (2008). *A história da gastronomia*. Rio de Janeiro: Senac Nacional.

Lippel, I. L. (2002). *Gestão de custos em restaurantes – utilização do método ABC*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Florianópolis, Florianópolis, SC, Brasil.

Lôbo, A. (1999). *Manual de estrutura e organização do restaurante comercial*. São Paulo: Editora Atheneu.

Lockwood, A. (1994). Using service incidents to identify quality improvement points. *International Journal of Contemporary Management*, 6, 75-80.

Lovelock, C., Wirtz, J., & Hemzo, M. A. (2011). *Marketing de serviços: pessoas, tecnologias e estratégias*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Malhotra, N. (2012). *Pesquisa de marketing: Uma Orientação Aplicada*. (6ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Maricato, P. (2005). *Como montar e administrar bares e restaurantes*. (6ª ed.). São Paulo: Editora Senac.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Brothers.

Mello, C. H. P. (2010). *Gestão da qualidade*. São Paulo: Pearson.

Mello Moyano, C. (1999). *Desenvolvimento de um instrumento de pesquisa para a avaliação da satisfação do consumidor de serviços de turismo*. Tese de Doutorado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Oliver, R. L. (1980). A Cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions.

*Journal of Marketing Research*, 27, 460-469.

Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.

Oliveira, B. et al. (2012). *Gestão de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Parasuraman, A., Zeithaml, L. V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of services quality and its implication for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.

Slack, N. et al. (2008). *Gerenciamento de operações e de processos*. Porto Alegre: Bookman.

Souki, G. Q. et al. (2010). Desenvolvimento e validação de uma escala de atributos utilizados pelos consumidores na escolha de restaurantes de comida a quilo. *Revista de Administração da Unimep*, 8(2), 72-90.

Spang, R. L. (2003). *A invenção do restaurante*. Rio de Janeiro: Record.

Tinoco, M. A. C., & Ribeiro, J. L. D. (2008). Estudo qualitativo dos principais atributos que determinam a percepção de qualidade e de preço dos consumidores de restaurantes a la carte. *Gestão da Produção*, 15(1), 73-87.

Tse, D. K., & Wilton, P. C. (1988). Models of consumer satisfaction formation: An extension. *Journal of Marketing Research*, 25, 204-212.

Wirtz, J., & Bateson, J. E. G. (1995). An experimental investigation of halo effects in satisfaction measures of service attributes. *International Journal of Service Industry Management*, 6, 84-102.

Yang, Z., Jun, M., & Peterson, R. (2004). Measuring customer perceived online service quality: scale development and managerial implications. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(11), 1149-1174.

Zanella, L. C. (2007). *Instalação e administração de restaurantes*. São Paulo: Editora Metha.

Zanella, V. H. B. (1997). *Atributos Determinantes do Consumo de Alimentos tipo Fast Food para o Consumidor Adolescente de Porto Alegre*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Zeithaml, V. A. (1981). *How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services* (Artigo). Texas A&M University. Acedido em <http://www2.fiu.edu/~ereserve/010019222-1.pdf>.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.

Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

*Artigo recebido em: 30/05/2013.*

*Artigo aprovado em: 20/08/2013.*