

## **Fatores Determinantes da Experiência do Cliente: Um Estudo em Bares e Restaurantes do Rio de Janeiro e Vitória**

**Autoria:** Andre Rocha de Albuquerque Maranhão, Kleber Fossati Figueiredo, Claudia Affonso Silva Araujo

**Resumo:** O objetivo do trabalho foi entender, no setor de bares e restaurantes, como se forma uma experiência positiva e qual seu efeito no valor percebido, satisfação e lealdade do cliente com o estabelecimento onde a experiência ocorreu. Foram pesquisados 18 elementos gerados pela revisão de literatura e por entrevistas com especialistas, junto a uma amostra de 148 frequentadores de bares e restaurantes do Rio de Janeiro e Vitoria. Foram identificados cinco fatores determinantes da experiência, sendo que apenas três – o Bem-Estar, a Comida e as Bebidas – têm influência sobre o Valor Percebido pelo Cliente, sua Satisfação e sua Lealdade.

## 1. Introdução

Na economia atual, em que a comoditização afeta muitos setores de atividade, as empresas se veem forçadas a buscar novas formas de diferenciar suas ofertas das de seus concorrentes. Uma forma encontrada pelos prestadores de serviços é proporcionar experiências a seus clientes (Pine II & Gilmore, 1998). Para tanto, empresas que já se alinharam a esse novo paradigma buscam combinar elementos presentes no serviço de uma forma que extrapole a simples execução do mesmo, transformando o que seria algo comum em um momento repleto de sensações e memórias (Ellis & Rossman, 2008).

Bares e restaurantes são apontados na literatura como tipos de estabelecimento em que a entrega do serviço central de alimentação já não é suficiente para agradar os clientes e, por isso, têm um alto teor experiencial (Hanefors & Mossberg, 2003). Muito mais que um local em que ocorre o consumo de produtos e serviços, os bares e restaurantes assumiram o papel de ser uma opção de entretenimento para aqueles que buscam interagir com outras pessoas, desfrutar de um ambiente agradável e, também, consumir alimentos e bebidas de qualidade. Por isso, a experiência em serviços de bares e restaurantes é um assunto rico e que incita a curiosidade de muitos acadêmicos, que veem na experiência um novo paradigma da entrega de valor aos consumidores.

Diante desse panorama, é importante entender como a experiência dos clientes de bares e restaurantes ganha forma, auxiliando gestores e empreendedores desse ramo a aproveitar esse momento favorável aos seus negócios, incorporando no projeto do serviço e de suas operações os elementos aqui identificados. Nesse sentido, o objetivo da pesquisa que gerou este artigo foi investigar, sob a ótica dos clientes, os fatores que contribuem para uma experiência positiva em bares e restaurantes, e qual o impacto desses fatores na percepção de valor criado para o cliente, sua satisfação e sua lealdade com o estabelecimento. O objetivo é verificar se é vantajoso para os gestores de bares e restaurantes investir nos elementos necessários para proporcionar uma experiência positiva aos seus clientes.

Foram realizadas, ainda, análises para identificar diferenças na construção da experiência de clientes de diferentes segmentos de público, o que pode contribuir para a melhor adequação do negócio ao seu público-alvo.

Após esta introdução, é apresentado o referencial teórico-empírico que serviu de base para a pesquisa. Em seguida, é descrita a metodologia utilizada na coleta e análise dos dados. Na continuação, são apresentados e discutidos os resultados, concluindo-se o trabalho com uma apreciação de sua contribuição teórica e prática e sugestões para futuras pesquisas.

## 2. Fundamentação Teórico-Empírica e as Perguntas de Pesquisa

### 2.1 O Conceito de Experiência em Serviços e em Especial em Bares e Restaurantes

Sob uma perspectiva de mercado, o estudo da experiência se preocupa primariamente com os elementos necessários para gerar significados na mente do consumidor. Palmeira *et al.* (2009) indicam que a experiência só ocorre quando as empresas utilizam elementos facilitadores como a comunicação, o ambiente e as pessoas para prover um evento memorável ao cliente. Este evento proporcionado pela empresa, por sua vez, gerará uma experiência inerentemente pessoal e que estará presente na mente do indivíduo. Dentro desse contexto, a experiência pode ser vista como um processo que provoca nos clientes respostas cognitivas, emocionais e comportamentais, tendo como consequência uma marca ou uma memória na mente dos consumidores (Edvarsson, Enquist, & Johnston, 2005).

Ainda sob uma ótica comercial, Walter, Edvarsson e Öström (2010) enxergam a experiência em serviços como o resultado da interação do cliente com o processo do serviço, a organização, suas instalações e seus funcionários. Para eles, o foco das empresas prestadoras de serviço, ao proporcionar uma experiência aos seus clientes, deve ser primariamente comercial. Por outro lado, Zomerdijsk e Voss (2010) acreditam que prestadores de serviço centrados na experiência devem ter o cliente como foco da sua oferta. O fato é que o foco no

cliente e o foco comercial não se excluem e, sim, se complementam. Outra definição para esse construto é dada por Sandström, Edvardsson, Kristensson e Magnusson (2008), que veem a experiência em serviços como a soma total das dimensões funcionais e emocionais do efeito causado por qualquer tipo de serviço, podendo ser evidenciada tanto pela presença quanto pela falta de algum elemento na prestação do serviço. Um aspecto importante ressaltado por esses autores é que a experiência em serviços tem o cliente como uma parte cocriadora ativa no processo.

Estudos acerca da experiência do cliente em serviços de bares e restaurantes são difíceis de encontrar na literatura. Isso pode ser explicado tanto pela limitada quantidade de autores que investigam a experiência do consumidor (Verhoef *et al.*, 2009) quanto pelo reduzido número de publicações acadêmicas que se dedicam a esse setor. Apesar disso, as ideias expostas por alguns autores sobre o tema são bastante relevantes para o propósito desse trabalho.

Uma contribuição relevante é dada por Sulek e Hensley (2004) em seu estudo sobre a satisfação que a experiência em restaurantes proporciona aos clientes. Segundo as autoras, a experiência nesse tipo de estabelecimento tem o poder tanto de criar clientes leais quanto de afastar um indivíduo e todo o seu círculo de convivência. Enquanto a comida pode trazer um cliente de volta, se preparada da forma que lhe agrada, o tratamento dado ao cliente durante o consumo pode prejudicar a percepção que ele tem da experiência como um todo (Sulek & Hensley, 2004). A ideia de que outros aspectos além da comida são importantes para a experiência em um restaurante também é apresentada por Gustafsson, Öström, Johansson e Mossberg (2006). No entendimento destes autores, as pessoas procuram por experiências que vão além da comida em si e usam o restaurante como um lugar onde elas podem relaxar, se divertir e socializar.

## ***2.2 Elementos que compõem a Experiência do Consumidor em Bares e Restaurantes***

Ao longo dos anos, diferentes autores pesquisaram sobre os elementos que compõem a experiência do consumidor, tentando compreender melhor como esse construto é formado e internalizado pelos indivíduos. No artigo que, pela primeira vez, tratou da experiência do consumidor, Holbrook e Hirschman (1982) consideraram a experiência como um construto composto por fantasias, sentimentos e diversão. As “fantasias” estão relacionadas a aspectos cognitivos da experiência, como desejos subconscientes do indivíduo, sonhos, projeções e imaginários; os “sentimentos” dizem respeito aos sentimentos evocados na relação com o produto/serviço, como amor, ódio, raiva, prazer ou tristeza; e, por fim, a “diversão” compreende o prazer hedônico que é consequência do consumo de um produto ou serviço.

É possível, também, considerar os elementos que compõem a experiência de uma forma mais objetiva. Sob uma perspectiva simplista, a experiência seria composta, basicamente, por duas dimensões: sua funcionalidade e suas emoções (Berry, Carbone, & Haeckel, 2002). A funcionalidade corresponde à efetiva execução e ao resultado do serviço, ou seja, a forma como o serviço foi prestado e se ele atendeu à necessidade do cliente. Já o lado emocional da experiência compreende não só as emoções em si do consumidor, mas também pistas como os cheiros, sons, aspectos visuais, gostos e texturas do bem ou serviço, bem como do ambiente em que ele é oferecido (Berry *et al.*, 2002).

Conforme afirmam Pullman e Gross (2004), o objetivo do planejador do serviço – e também do seu gerente de operações – deve ser o de criar um ambiente que facilite a experiência através da manipulação de elementos-chave: elementos do serviço e elementos do consumidor. Por elementos do serviço são entendidos aqueles que podem ser identificados sob a perspectiva do prestador de serviços e, assim, podem ser manipulados por seus executivos. Morgan, Watson e Hemmington (2008) defendem que o valor da experiência é criado pelo significado dado a ela pelo participante e seu grupo social. Esses autores

defendem que a experiência é cocriada através da interação do cliente com o ambiente e os acessórios fornecidos pela empresa, ou seja, a experiência é criada a partir da interação social proporcionada por um ambiente agradável e também pelo desempenho dos funcionários que prestam serviço ao cliente (Morgan *et al.*, 2008).

Com uma visão pragmática, Walter (2008) afirma que a experiência no restaurante é um processo que consiste de diversos eventos memoráveis que ocorrem durante a refeição. Para esse autor, cabe ao gerente do restaurante garantir que o cliente sairá feliz do local, e ele deve atingir esse objetivo controlando as variáveis presentes no restaurante (cliente, ambiente e comida) e dando atenção ao envolvimento que o cliente tem durante sua visita.

É possível encontrar na literatura alguns autores que já focaram sua atenção para o desenvolvimento de experiências em restaurantes. De maneira geral, o objetivo dos acadêmicos é entender como esses estabelecimentos devem trabalhar os elementos que compõem o ambiente do serviço para proporcionar aos clientes uma experiência prazerosa. A Figura 1 apresenta uma compilação de dimensões identificadas por diversos autores que pesquisaram a experiência em bares e restaurantes. O que se pode concluir, de maneira geral, é que muitos são os elementos que ajudam a compor a experiência do cliente nesse contexto e que combiná-los da melhor forma possível é uma tarefa que exige tato e conhecimento das necessidades dos clientes.

Autores	Elementos da experiência em restaurantes
Gustafsson <i>et al.</i> (2006)	Ambiente; Encontro; Produto; Sistema de Controle Gerencial; Atmosfera.
Andersson e Mossberg (2004)	Serviço; Cozinha; Interior do restaurante; Recomendações.
Hanefors e Mossberg (2003)	Outros clientes; Engajamento do cliente; Localização; Serviço.
Pullman e Gross (2004)	Comida; Bebida; Interação; Acomodação; Estímulos sensoriais.
D'Aveni (2007)	Ambiente (iluminação, som, etc.); Características da comida.
Walter, Edvarsson e Öström (2010)	Interação social; Serviço central; Ambiente físico.
Gupta, McLaughlin e Gomez (2007)	Comida; Preço; Recepção; Atenção no serviço; Imagem; Propaganda.
Sulek e Hensley (2004)	Qualidade da comida; Ambiente físico; Serviço; Atendimento.
Aksoydan (2007)	Higiene; Serviço; Ambiente; Comida; Bebidas.
Wall e Berry (2007)	Qualidade técnica da comida e do serviço; Ambientação e elementos de design; Desempenho, comportamento e aparência dos funcionários.
Morgan, Watson e Hemmington (2008)	Papel do cliente, do proprietário (ou do <i>maitre</i> ) e dos funcionários.

**Figura 1: Elementos que configuram a experiência dos clientes em bares e restaurantes**

### 2.3 A Importância da Experiência do cliente nos resultados da empresa

Boas ou más experiências dos clientes e suas implicações nos negócios têm sido o objeto de estudo em diversas pesquisas.

**A experiência potencializa a satisfação e a lealdade.** O impacto da experiência do consumidor na sua satisfação pode ser percebido através da entrega de experiências singulares ao longo do serviço. As empresas prestadoras de serviços não devem se preocupar somente em ter um desempenho consistente durante o encontro com o cliente, mas também em fornecer experiências positivas que possam aumentar sua satisfação com o desempenho do serviço (Verhoef, Antonides, & De Hoog, 2004). Grace e O’Cass (2004) também apontam que a experiência em serviços tem um efeito positivo na satisfação do cliente, bem como na sua atitude em relação à marca.

Um conceito importante nesse contexto é o de lealdade. Segundo Oliver (1999), a lealdade é um compromisso profundo de recomprar um produto/serviço preferido consistentemente no futuro, causando assim compras repetidas da mesma marca. Por outro

lado, Reichheld, Markey Jr. e Hopton (2000) defendem que a lealdade está diretamente ligada à criação de valor, ao aumento de receitas e à redução de custos.

Para traduzir Satisfação e Lealdade em variáveis de pesquisa, foram adaptadas as variáveis utilizadas por Gallarza e Saura (2006) em uma pesquisa sobre comportamento de viagem de estudantes espanhóis: Satisfação com o serviço do bar ou restaurante, Superação das expectativas, Sensação de escolha certa, Lealdade declarada, Intenção de retornar, Considerar primeira opção e Recomendação para outras pessoas.

**A experiência atua na percepção de valor.** Segundo Kotler e Keller (2006), o Valor Percebido pelo Cliente é a relação entre a avaliação prospectiva do cliente de todos os benefícios e todos os custos de uma oferta e suas alternativas. Assim, é possível entender o valor como a relação entre a qualidade do produto/serviço e o seu custo para o cliente. Esse custo inclui não só o valor monetário, mas também outros custos como o tempo, o esforço necessário ou o custo emocional da compra. As empresas podem fazer uso das experiências para ampliar sua proposta de valor e efetivamente entregar maior valor para os clientes. Gentile, Spiller e Noci (2007) concluem que boa parte do valor proposto para os clientes, e realmente reconhecido por eles, está ligada a atributos experienciais. Nessa pesquisa, aproveitando as contribuições desses autores, o construto “Valor Percebido pelo Cliente” foi tratado através de três variáveis: Percepção da relação custo monetário vs. Benefício; Percepção da relação custos não monetários vs. Benefício; e Disposição a pagar preço *premium*.

Pode-se concluir, a partir das contribuições apresentadas, que a experiência em bares e restaurantes é muito importante para empresas que atuam nesse setor e que queiram encantar os seus clientes de uma forma única. Proporcionar uma experiência que saia do comum e permita ao cliente um momento memorável pode garantir aos proprietários de bares e restaurantes maiores receitas no longo prazo, uma vez que seus clientes tenderão a voltar mais vezes para experimentar esse evento singular e recomendar o estabelecimento a pessoas de suas relações.

#### **2.4 Perguntas de Pesquisa**

A partir da Figura 1, foram listadas 25 variáveis determinantes da experiência dos clientes em bares e restaurantes.

O principal objetivo do estudo é identificar, sob a ótica do cliente, quais os elementos que compõem uma experiência positiva em serviços de bares e restaurantes e que consequências cada um desses itens pode ter nos benefícios para o negócio. Este objetivo pode ser colocado na forma de quatro perguntas de pesquisa:

1. Quais são os fatores que contribuem para a construção de uma experiência positiva do cliente em bares e restaurantes?
2. Que fatores da experiência do cliente em bares e restaurantes mais contribuem para o valor percebido pelo cliente?
3. Que fatores da experiência do cliente em bares e restaurantes mais contribuem para a satisfação do cliente?
4. Que fatores da experiência do cliente em bares e restaurantes mais contribuem para a conquista da lealdade do cliente?

### **3. Metodologia da pesquisa**

A pesquisa que gerou o presente artigo teve duas etapas. A primeira foi qualitativa e consistiu de entrevistas exploratórias realizadas com especialistas do setor de bares e restaurantes. Já a segunda fase correspondeu a uma pesquisa quantitativa cujo objetivo foi o levantamento de dados para responder às perguntas de pesquisa.

**Entrevistas Exploratórias:** Após levantar na literatura diversos elementos que poderiam ser considerados importantes para a experiência do cliente em bares e restaurantes, detectou-se a necessidade de realizar uma pesquisa exploratória através de entrevistas com especialistas no setor, com o objetivo de confirmar se as variáveis obtidas na revisão de literatura eram coerentes com o conhecimento tácito que essas pessoas adquiriram ao longo de sua experiência profissional e se eram válidas no contexto local – uma vez que a literatura pesquisada foi basicamente de origem estrangeira. Segundo Churchill e Iacobucci (2010), os entrevistados para esse tipo de pesquisa devem ser selecionados de acordo com a real possibilidade que eles têm de dar contribuições ao tema, sendo preferível buscar pessoas que atuem no setor. Assim, foram contatados proprietários de restaurantes, *chefs* de cozinha e *maîtres*, além de reconhecidos críticos de gastronomia, que foram escolhidos pelo seu vasto conhecimento das praças estudadas. Seis pessoas foram entrevistadas nessa etapa. As entrevistas foram realizadas em ambientes informais, como cafés e restaurantes, e tinham uma sequência minimamente organizada, mas flexível o bastante para dar a elas um caráter de “bate-papo” sobre o assunto da pesquisa. O único elemento mais estruturado da entrevista consistiu em uma lista com as 25 variáveis levantadas na revisão de literatura, que foi apresentada aos especialistas. Foi solicitado, então, que eles indicassem se essas variáveis eram coerentes ou não com o seu conhecimento sobre o tema. Como resultado dessa etapa, chegou-se à lista de 18 variáveis que foram utilizadas na pesquisa quantitativa. Algumas variáveis foram eliminadas e outras foram abertas de modo a explicar melhor seu significado. Assim, por exemplo, “características da comida” foi aberta em aparência, sabor, variedade do cardápio e flexibilidade do cardápio. O mesmo ocorreu com as variáveis originais “higiene” (transformada em limpeza do salão e das mesas e limpeza dos banheiros) e “bebidas” (qualidade e variedade).

**Pesquisa Quantitativa:** A segunda etapa consistiu em uma pesquisa quantitativa, também exploratória, que visou investigar, na ótica dos clientes, a importância daquelas 18 variáveis, resultantes das entrevistas, na construção de experiências positivas e como eles percebiam a influência de uma experiência positiva vivida num bar ou restaurante na criação de valor, na satisfação e na lealdade àquele estabelecimento onde a experiência ocorreu.

A primeira versão do questionário foi estruturada para a realização do pré-teste. Nessa etapa, foram entrevistadas oito pessoas, para as quais foi solicitado que respondessem ao questionário e fizessem observações críticas sobre cada um dos itens apresentados. As sugestões, críticas e dúvidas recorrentes foram então analisadas para a elaboração da versão final do questionário.

As informações foram coletadas através de um questionário estruturado auto-aplicável, usando como base uma página disponibilizada na internet – o *web site Survey Monkey*. O endereço para acesso à pesquisa foi enviado por *e-mail* e também disponibilizado através de redes sociais para indivíduos que se adequavam ao perfil selecionado para a amostra com o objetivo de obter o número suficiente de respostas.

Na pesquisa realizada, tanto elemento quanto unidade amostral podem ser definidos como indivíduos, maiores de idade, que consomem com frequência o serviço de bares e restaurantes. Foram selecionados para compor a amostra jovens e adultos, com idade entre 18 e 65 anos, de ambos os sexos. A extensão da pesquisa foi restrita às regiões metropolitanas do Rio de Janeiro – RJ e Vitória – ES e essas duas localidades foram selecionadas por dois motivos. Primeiro, devido à maior facilidade de aplicar a pesquisa no público dessas praças, tanto devido à proximidade geográfica quanto à rede de contatos estabelecida por um dos pesquisadores nessas cidades. Segundo, devido ao potencial de desenvolvimento do setor de bares e restaurantes, especialmente com relação à região metropolitana do Rio de Janeiro.

A amostragem foi não probabilística por conveniência, utilizando a *internet* para aplicação dos questionários. A amostragem não probabilística tem o benefício de facilitar a seleção dos entrevistados, mas tem como maior desvantagem a impossibilidade de projetar as estimativas obtidas na pesquisa para a população (Malhotra, 2006), uma vez que não há garantias de que os indivíduos incluídos na amostra são representativos da população-alvo (Churchill & Iacobucci, 2010).

Durante setembro de 2011 e fevereiro de 2012, foram coletados 189 questionários, dos quais 41 foram descartados. Os motivos que levaram ao descarte foram o mau preenchimento do questionário (omissão em alguns itens) e a não adequação do respondente ao universo selecionado, principalmente por não residirem nas cidades selecionadas. Com isso, chegou-se a uma amostra final de 148 indivíduos, suficiente para a realização dos procedimentos estatísticos.

A primeira seção do questionário remetia a uma experiência positiva que o indivíduo teve em bares e restaurantes e avaliava a importância que o respondente dava aos 18 itens da pesquisa, como determinantes daquela experiência. Na sequência, foram feitas perguntas referentes aos construtos Valor Percebido pelo Cliente, Satisfação e Lealdade.

A importância dos 18 itens foi medida através de uma escala *Likert* de cinco pontos, ancorada de acordo com o grau de importância atribuído pelo entrevistado a cada uma das variáveis (1 = nada importante; 5 = extremamente importante). Segundo Malhotra (2006), a escala *Likert* tem como vantagens a fácil construção e aplicação, facilitando o entendimento por parte dos respondentes.

Para avaliar as três variáveis associadas ao Valor Percebido pelo Cliente, as três referentes à Satisfação e as quatro relacionadas com a Lealdade também foi adotada a escala *Likert* de cinco itens (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente).

A análise, interpretação e classificação das informações obtidas nos questionários ocorreu da seguinte forma:

*Etapa 1: Análise descritiva dos dados sócio-demográficos:* Foram avaliados a distribuição de frequência, a média e o desvio-padrão das variáveis sócio-demográficas, com o objetivo de caracterizar a amostra da pesquisa. As informações usadas foram: idade, gênero, estado civil e grau de formação dos entrevistados. Além disso, foi levantado o local de residência, a fim de destacar os entrevistados da região metropolitana do Rio de Janeiro e da região metropolitana de Vitória.

*Etapa 2: Validação da confiabilidade da escala:* Para validar a escala proposta, foi utilizado o alfa de *Cronbach* como medida de confiabilidade interna da escala. Tal parâmetro foi obtido em duas etapas. Primeiro, para a escala com 18 itens utilizada no princípio do estudo. Depois, para cada uma das dimensões encontradas na análise fatorial e para o conjunto de variáveis independentes que foi aproveitado no resultado final. Foi encontrado um alfa de *Cronbach* de valor 0,909 – considerado satisfatório pela literatura (Malhotra, 2006; Hair, Black, Babin, & Eerson, 2010).

*Etapa 3: Teste de Kruskal-Wallis e U de Mann-Whitney:* Os testes não paramétricos de *Kruskal-Wallis* e *U de Mann-Whitney* foram usados para verificar diferenças estatisticamente significativas entre grupos distintos da amostra para as respostas do questionário aplicado.

*Etapa 4: Análise fatorial exploratória:* A análise fatorial exploratória foi utilizada com o objetivo de redução ou resumo dos 18 elementos associados à experiência do cliente em bares e restaurantes a um grupo de fatores que seja suficiente para explicar como se forma esse construto. Foi escolhido o método da análise fatorial por componentes principais, que se mostrou mais adequado após uma rodada inicial de testes usando diferentes metodologias. Para verificar a adequação desta técnica, foi realizado o teste *Barlett* de esfericidade e foi

verificada a medida de adequação da amostra conhecida como KMO (KAISER-MEYER-OLKIN). Quanto ao método de rotação dos dados, foi escolhido o VARIMAX. Foram selecionados os fatores que apresentassem autovalor superior a 1 já que, segundo Hair *et al.* (2010), é um método confiável considerando o número de variáveis da presente pesquisa. Por fim, para usar as dimensões encontradas pela análise fatorial na segunda fase do estudo quantitativo (análise de regressão linear múltipla), foi escolhida a opção dos escores fatoriais. Os escores dos fatores encontrados foram então aplicados na regressão linear, que deu sequência ao estudo.

*Etapa 5: Regressão linear múltipla:* A regressão múltipla foi utilizada para responder às três últimas perguntas da pesquisa. O objetivo era verificar se os fatores da experiência do cliente em bares e restaurantes tinham poder de explicação sobre os construtos do Valor Percebido pelo Cliente, da Satisfação e da Lealdade, e que fatores do construto central explicariam melhor cada um deles. Para isso, foi usado o método *Enter*, tendo como variável dependente cada um dos construtos e, como variáveis independentes os fatores da experiência do cliente encontrados na análise fatorial.

#### 4. Resultados da pesquisa

##### 4.1 Perfil Demográfico da Amostra

De acordo com os resultados apurados, a amostra selecionada apresentou média de idade de aproximadamente 31 anos, incluindo indivíduos de 18 a 65 anos, o que corresponde ao público esperado pela pesquisa. A participação feminina na amostra foi majoritária (58,5%), os solteiros foram maioria (63,9%), e os portadores de diploma de curso superior e os pós-graduados somaram 61,2%. Quase 70% dos respondentes residiam no Rio de Janeiro. As datas especiais (39,2%) e o encontro com amigos (25%) eram as principais razões de estarem no bar/restaurante no momento da experiência relatada.

##### 4.2 Elementos que configuram a Experiência

A Tabela 1 apresenta os percentuais obtidos para o grau de importância dos 18 elementos que configuram a experiência. Observando a tabela, percebe-se que a média de cada item variou entre 2,65 e 4,47 e que, em geral, as respostas abrangeram todos os pontos da escala em todos os itens.

No conjunto de variáveis, destacam-se com maiores médias os itens Sabor da comida, Limpeza do salão e das mesas, Cordialidade dos funcionários, Aparência da comida, Limpeza dos banheiros, Odores agradáveis no ambiente e Recepção – todos estes com médias acima de 4,00 –, que podem ser indicados como aqueles com maior importância para a experiência positiva em bares e restaurantes. Em oposição, Propaganda foi o único elemento com importância inferior a 3 e, portanto, na ótica do cliente, pouco contribuiu para uma boa experiência.

Tabela 1:

**Grau de importância dos itens relacionados à experiência do cliente**

Variáveis	N	Frequência					Média
		1	2	3	4	5	
Recomendação de outras pessoas	148	6,76%	11,49%	29,73%	31,08%	20,95%	<b>3,48</b>
Propaganda	148	14,86%	35,14%	29,05%	12,16%	8,78%	<b>2,65</b>
Imagem da marca do serviço	148	4,05%	14,19%	31,76%	25,00%	25,00%	<b>3,53</b>
Localização do estabelecimento	148	5,41%	3,38%	28,38%	36,49%	26,35%	<b>3,75</b>
Acomodação (mesas e cadeiras)	148	0,68%	6,76%	26,35%	39,86%	26,35%	<b>3,84</b>
Iluminação do ambiente	148	0,68%	16,22%	44,59%	23,65%	14,86%	<b>3,36</b>

Som / música no ambiente	148	8,11%	22,97%	29,05%	22,97%	16,89%	<b>3,18</b>
Odores agradáveis no ambiente	148	1,35%	4,73%	21,62%	28,38%	43,92%	<b>4,09</b>
Limpeza do salão e das mesas	148	2,03%	2,70%	15,54%	26,35%	53,38%	<b>4,26</b>
Limpeza dos banheiros	148	5,41%	4,05%	10,14%	29,73%	50,68%	<b>4,16</b>
Variedade do cardápio	148	2,03%	10,14%	31,08%	39,86%	16,89%	<b>3,59</b>
Flexibilidade do cardápio	148	9,46%	21,62%	30,41%	26,35%	12,16%	<b>3,10</b>
Sabor da comida	148	1,35%	2,70%	10,81%	26,35%	58,78%	<b>4,39</b>
Aparência da comida	148	1,35%	1,35%	14,86%	39,86%	42,57%	<b>4,21</b>
Qualidade das bebidas	148	6,08%	4,73%	18,24%	31,08%	39,86%	<b>3,94</b>
Variedade das bebidas	148	7,43%	25,00%	32,43%	24,32%	10,81%	<b>3,06</b>
Recepção	148	2,03%	4,05%	22,30%	29,05%	42,57%	<b>4,06</b>
Cordialidade dos funcionários	148	0,68%	1,35%	18,92%	31,08%	47,97%	<b>4,24</b>
Aparência dos funcionários	148	5,41%	19,59%	28,38%	22,97%	23,65%	<b>3,40</b>

#### 4.3 Diferenças entre as categorias da amostra quanto aos elementos pesquisados

A Figura 2 apresenta um resumo das diferenças estatisticamente significativas nas respostas entre as diferentes categorias da amostra.

Categorias	ITENS COM MAIOR GRAU DE IMPORTÂNCIA	
	<b>p &lt; 0,001</b>	<b>p &lt; 0,05</b>
GÊNERO		
Mulheres	Localização, Ambientação/Decoração, Limpeza dos banheiros, Aparência da comida, Aparência dos funcionários	Iluminação, Odores agradáveis, Limpeza do salão, Sabor da comida.
IDADE	<b>p &lt; 0,001</b>	<b>p &lt; 0,05</b>
41 a 50 anos	Aparência dos funcionários	Imagem da marca, Aparência da comida.
51 anos ou mais	-	Iluminação, Variedade do cardápio, Flexibilidade do cardápio
GRAU DE FORMAÇÃO	<b>p &lt; 0,001</b>	<b>p &lt; 0,05</b>
Ensino Fundamental	-	Limpeza dos banheiros
Ensino Médio	-	Propaganda
Pós-graduação completa	-	Acomodação
ESTADO CIVIL	<b>p &lt; 0,001</b>	<b>p &lt; 0,05</b>
Casado	-	Flexibilidade do cardápio, Aparência dos funcionários, Iluminação.
Divorciado / Viúvo	Aparência dos funcionários	Imagem da marca, Iluminação, Flexibilidade do cardápio, Aparência da comida

**Figura 2: Itens com maior grau de importância dentre as categorias da amostra**

As mulheres deram maior grau de importância para localização, aparência dos funcionários ( $p < 0,001$ ), ambientação/decoração, iluminação, odores agradáveis, limpeza do salão, limpeza dos banheiros, sabor da comida e aparência da comida ( $p < 0,05$ ).

A investigação de diferenças por faixa etária indicou que, em geral, quanto mais velhos, mais os indivíduos são exigentes com relação a cada um dos aspectos do serviço de bares e restaurantes. Para os indivíduos com idade entre 41 e 50 anos, foram identificados quatro itens com maior grau de importância: aparência dos funcionários ( $p < 0,001$ ), imagem da marca e aparência da comida ( $p < 0,05$ ). Ainda nas categorias de idade, os respondentes com idade superior a 51 anos são mais inclinados a valorizar os itens iluminação, variedade do cardápio e flexibilidade do cardápio ( $p < 0,05$ ).

O grau de formação dos entrevistados também foi determinante para destacar alguns itens. Os respondentes com ensino médio completo destacaram a propaganda ( $p < 0,05$ ) como característica mais importante. Aqueles com pós-graduação, por sua vez, deram maior importância à acomodação ( $p < 0,05$ ), ao passo que o item limpeza dos banheiros teve maior relevância entre os indivíduos com ensino fundamental completo.

Por fim, o estado civil dos indivíduos da amostra também apontou diferenças estatisticamente significativas em alguns dos itens do questionário. Os respondentes casados apontaram três itens (iluminação, flexibilidade do cardápio e aparência dos funcionários –  $p <$

0,05), enquanto os divorciados ou viúvos destacaram aparência dos funcionários ( $p < 0,001$ ), imagem da marca, iluminação, flexibilidade do cardápio e aparência da comida ( $p < 0,05$ ). A ausência de itens com maior destaque para os indivíduos da amostra que se declararam solteiros pode indicar que a experiência positiva como um todo seja importante para esse grupo.

Vale destacar que o local de residência não se mostrou como aspecto diferenciador das respostas dos indivíduos componentes da amostra.

#### 4.4 Análise Fatorial

Usando como critério o autovalor maior que 1, chegou-se a cinco fatores com poder de explicar 60,75% da variância total das variáveis independentes. O teste de esfericidade de Bartlett e a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) também apresentaram bons resultados. Conforme citado anteriormente, Hair *et al.* (2010) apontam que é adequado um valor  $p < 0,01$ . Já a estatística KMO superou o valor de 0,8, considerado pela literatura como um resultado meritório (Hair *et al.*, 2010). Na Tabela 2 constam os resultados da análise fatorial.

Tabela 2:

#### Fatores encontrados na análise fatorial e variáveis relacionadas

Variáveis	Componente						Comunalidades
	1	2	3	4	5	6	
Cordialidade dos funcionários	0,714						0,695
Som / música	0,632						0,539
Localização	0,626						0,564
Iluminação	0,593						0,520
Recepção	0,592						0,516
Acomodação	0,521						0,523
Sabor da comida		0,795					0,682
Variedade do cardápio		0,737					0,587
Aparência da comida		0,666					0,651
Flexibilidade do cardápio		0,475					0,539
Limpeza dos banheiros			0,774				0,727
Limpeza do salão			0,640				0,651
Odores agradáveis			0,640				0,534
Imagem da marca				0,794			0,791
Propaganda				0,689			0,578
Recomendação de outras pessoas				0,666			0,576
Qualidade das bebidas					0,863		0,779
Variedade das bebidas					0,654		0,649

O primeiro fator encontrado, que engloba as variáveis *Cordialidade dos funcionários*, *Localização*, *Som/música*, *Iluminação*, *Recepção* e *Acomodação*, foi denominado *Bem-estar*, pois agrega variáveis relacionadas tanto ao serviço prestado quanto ao estabelecimento em si – sua localização e seu interior. O segundo fator, denominado pelos autores de *Comida*, representa o aspecto tangível essencial de um bar ou restaurante: servir alimentos de qualidade. Esse fator está relacionado com o quinto – que foi definido como *Bebidas* –, que complementa essa oferta tangível. Já o fator de número três, que recebeu o nome *Higiene*, inclui as variáveis *Limpeza do salão*, *Limpeza dos banheiros* e *Odores agradáveis*, claramente explicitando a importância de um ambiente limpo para os clientes de bares e restaurantes. O quarto fator, denominado *Reputação*, confirmou a importância do esforço de bares e restaurantes para trazer boas associações à sua marca e torná-la conhecida para o cliente antes

de visitar o estabelecimento. Os itens *Imagem da marca*, *Recomendações de outras pessoas* e *Propaganda*, claramente apontam para a necessidade de gestores de bares e restaurantes investirem na construção de uma marca que suscite boas associações aos consumidores.

Nesse ponto, foi retomada a verificação da confiabilidade da escala, agora já considerando as dimensões obtidas através da análise fatorial. Para isso, foi novamente usado o *alfa de Cronbach*. Conforme mostra a Tabela 3, os resultados foram satisfatórios, considerando o limite inferior de 0,6 sugerido na literatura (Malhotra, 2006). O valor de alfa para a escala com os 18 itens finais foi de 0,868.

Tabela 3:

**Teste de confiabilidade das escalas dos fatores**

Fatores	Número de itens	Alfa de Cronbach
Bem-estar	6	.761
Comida	4	.755
Higiene	3	.751
Reputação	3	.674
Bebidas	2	.627

Tendo em vista que o objetivo dessa análise fatorial era de reduzir as informações para o uso em outra técnica estatística, o passo seguinte foi determinar os escores fatoriais de cada uma das dimensões encontradas, que serão usados na regressão linear múltipla. Malhotra (2006) explica que o escore fatorial é adequado para o uso subsequente em uma análise multivariada de dados, como é o caso deste estudo. A Tabela 4 apresenta uma descrição dos valores encontrados para cada um dos escores fatoriais, calculados pela conjunção dos pesos e cargas fatoriais de cada item.

Tabela 4:

**Análise descritiva dos escores fatoriais obtidos**

Fatores	N	Mínimo	Máximo
Bem-estar	148	-2,946	3,489
Comida	148	-4,429	2,503
Higiene	148	-4,461	1,974
Reputação	148	-2,881	2,664
Bebidas	148	-3,140	2,027

#### **4.5 Fatores da experiência do cliente que mais contribuem para o valor percebido, a satisfação e a lealdade**

A Análise de Regressão Linear Múltipla foi aplicada com o objetivo de verificar que fatores da experiência do cliente melhor explicam o valor percebido, a satisfação e a lealdade dos clientes de bares e restaurantes. Antes de iniciar a análise de regressão linear múltipla, foram analisadas as respostas obtidas para os construtos estudados, a fim de verificar se houve algum resultado de destaque para os itens da terceira parte do questionário aplicado.

Primeiro, foi efetuada uma análise descritiva dos resultados obtidos para os itens das escalas das dez variáveis utilizadas. Para tal, foram extraídos os valores médios e o desvio-padrão observados para cada item. Em geral, os valores médios altos para as variáveis de cada construto eram esperados, uma vez que o estudo foi feito baseando-se em experiências positivas dos indivíduos em bares e restaurantes. Por isso, seria natural que as respostas obtidas para os itens relacionados ao *Valor Percebido*, à *Satisfação* e à *Lealdade* tivessem respostas concentradas na extremidade mais alta da escala.

Em seguida, foi usado o método da análise fatorial para checar se a escala utilizada apresentava uma estrutura subjacente. Cada uma das análises fatoriais realizadas com as variáveis associadas a valor percebido, satisfação e lealdade identificaram um único fator e receberam esses mesmos nomes. Os valores de comunalidade, carga fatorial e medida de adequação da amostra foram considerados aceitáveis, o que possibilitou dar sequência ao estudo utilizando esses resultados. Foi verificado também o valor alfa para as escalas do *Valor Percebido pelo Cliente*, *Satisfação* e *Lealdade*, sendo encontrados, respectivamente, os valores de 0,607, 0,638 e 0,759.

Para cada um dos construtos estudados, foi efetuada a análise de regressão linear múltipla pelo método *Enter*, que inclui todas as variáveis independentes na análise. Essa análise foi realizada para verificar se os fatores da experiência do cliente em bares e restaurantes tinham poder de explicação sobre o construto e, dentre eles, quais que possuíam maior poder de explicação sobre cada um dos construtos.

A primeira conclusão a que pode se chegar é que o modelo produzido a partir da análise fatorial tem poder explicativo sobre cada um dos construtos estudados. De acordo com a Tabela 5, nota-se que o modelo apresentou valores de coeficiente de determinação ( $R^2$ ) para o *Valor Percebido pelo Cliente*, a *Satisfação* e a *Lealdade* que atendem aos valores mínimos que se encontram na literatura (Hair *et al.*, 2010), indicando significância estatística com um poder de 80% para os resultados se considerado o nível de significância de 0,05. No entanto, tal poder explicativo foi baixo, o que pode indicar que os fatores da experiência do cliente relacionados neste trabalho não são suficientes para explicar esses construtos. Percebe-se também que, em geral, as variáveis que apresentaram poder explicativo – representado pelo Beta padronizado – para esses construtos foram *Bem-estar*, *Comida* e *Bebida*.

Tabela 5:  
**Resultados da regressão linear múltipla**

Fatores da experiência do cliente em bares e restaurantes	Construtos importantes para a gestão de bares e restaurantes								
	Valor Percebido pelo Cliente			Satisfação			Lealdade		
	Beta padroniz.	t valor	Sig.	Beta padroniz.	t valor	Sig.	Beta padroniz.	t valor	Sig.
<b>Bem-estar</b>	0,269	3,488	<b>0,001</b>	0,342	4,594	<b>0,000</b>	0,245	3,099	<b>0,002</b>
<b>Comida</b>	0,185	2,398	<b>0,018</b>	0,248	3,328	<b>0,001</b>	0,169	2,134	<b>0,034</b>
<b>Higiene</b>	0,020	0,254	0,800	0,034	0,453	0,651	-0,065	-0,818	0,413
<b>Reputação</b>	0,073	0,941	0,348	0,071	0,959	0,339	0,076	0,965	0,334
<b>Bebidas</b>	0,204	2,639	<b>0,009</b>	0,186	2,496	<b>0,014</b>	0,134	1,699	<b>0,090</b>
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0,160</b>			<b>0,219</b>			<b>0,117</b>		
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>0,125</b>			<b>0,186</b>			<b>0,080</b>		

A preponderância do *Bem-estar* sobre os demais fatores na contribuição para o *Valor Percebido pelo cliente* pode ser considerada um importante achado deste estudo, visto que, conforme já frisado anteriormente, a comida e a bebida são fatores mais valorizados na literatura sobre o tema (Andersson & Mossberg, 2004; Walter, Edvarsson & Öström, 2010). O *Bem-estar* foi também o item com maior poder de explicação para o construto *Satisfação* (0,342), seguido pela *Comida* (0,248) e pelas *Bebidas* (0,186). Para a *Lealdade*, por fim, somente *Bem-estar* e *Comida* tiveram poder de explicação aos níveis de 1% e 5%, respectivamente. O fator *Bem-estar* mais uma vez se mostrou preponderante, com poder de explicação de 0,245, enquanto a *Comida* apresentou poder de explicação de 0,169. É curioso que, no caso da *Lealdade*, o fator *Bebida* não obteve resultados significativos estatisticamente, o que também foi apontado em outro estudo (Pullman & Gross, 2004).

Por último, foram verificadas se as premissas do modelo de regressão linear múltipla eram ou não feridas pelo modelo proposto. Os gráficos *scatter plot* e de probabilidade normal foram analisados visualmente e atenderam os requisitos de linearidade do fenômeno medido, variância constante dos termos de erro, independência dos termos de erro e normalidade da distribuição dos termos de erro. Assim, o modelo apresentado é consistente, pois não contraria nenhuma das premissas do modelo de análise de regressão linear múltipla, e os resultados obtidos são conclusivos.

## 5. Conclusões ou Considerações Finais

O primeiro objetivo do trabalho foi entender como se proporciona uma experiência positiva em bares e restaurantes. Já o segundo objetivo era o de apontar o que uma boa experiência no serviço pode trazer de benefícios para o negócio. Assim, foram formuladas quatro perguntas de pesquisa, alinhadas com os objetivos propostos:

1. Quais são os fatores que contribuem para a construção de uma experiência positiva do cliente em bares e restaurantes?
2. Que fatores da experiência do cliente em bares e restaurantes mais contribuem para o valor percebido pelo cliente?
3. Que fatores da experiência do cliente em bares e restaurantes mais contribuem para a satisfação do cliente?
4. Que fatores da experiência do cliente em bares e restaurantes mais contribuem para a conquista da lealdade do cliente?

Dentre os 18 atributos pesquisados, os resultados apontaram sete itens que tiveram maior grau de importância: Sabor da comida, Limpeza do salão e das mesas, Cordialidade dos funcionários, Aparência da comida, Limpeza dos banheiros, Odores agradáveis no ambiente e Recepção. Percebe-se que essas variáveis estão relacionadas à comida servida, à prestação dos funcionários em receber os clientes e no contato estabelecido durante o serviço e a questões de higiene básica. Nota-se que os principais aspectos que contribuem para a experiência positiva estão sob controle dos gestores de bares e restaurantes e, por isso, cabe a eles desenhar o serviço de forma a atender às expectativas de seus clientes e proporcionar uma experiência positiva.

O passo dado na sequência foi a compreensão dos itens com maior relevância para os diferentes segmentos da amostra pesquisada, de acordo com o gênero, a faixa etária, o estado civil, o grau de formação e o local de residência. Foram encontradas diferenças significativas para diversos itens quando a amostra foi separada entre homens e mulheres, apontando que elas tendem a ter maior grau de exigência para uma série de itens relacionados ao ambiente e à comida servida. No caso da idade, provou-se que os indivíduos de faixa etária mais avançada dão maior importância para alguns itens em comparação aos demais, o que pode ser reflexo da maturidade e do conseqüente aumento no nível de exigência dessas pessoas. Esse resultado foi coerente com as diferenças encontradas para o estado civil, que indicaram que os respondentes casados, divorciados e viúvos apontaram maior grau de importância para itens como a Flexibilidade do cardápio. Também foram encontradas diferenças significativas em termos do grau de formação, mas nada que demonstrasse alguma tendência de comportamento, ao passo que o local de residência não se mostrou como um fator diferenciador entre os indivíduos pesquisados.

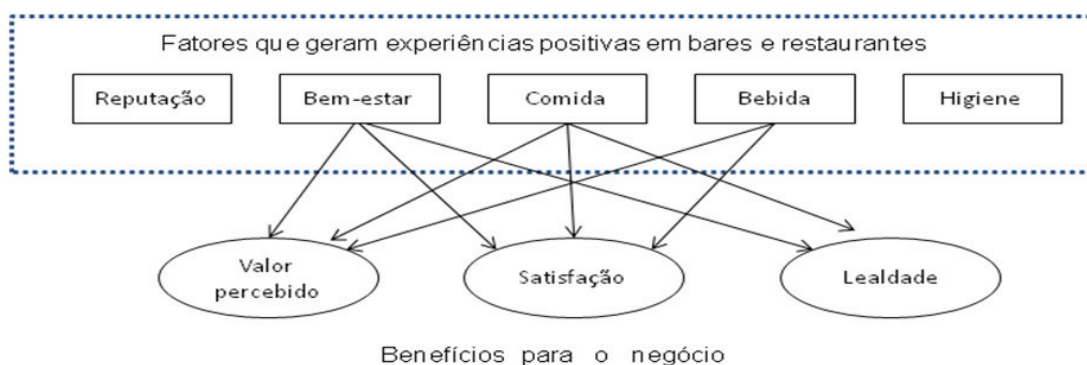
Após a compreensão dos itens com maior grau de importância para uma experiência positiva, foi conduzida uma análise fatorial para tentar agrupar os 18 atributos em fatores ou dimensões. A análise identificou cinco fatores: Bem-estar, Higiene, Comida, Bebidas e Reputação. Esses cinco fatores não são suficientes para explicar a experiência em bares e restaurantes por completo, mas mostraram-se importantes na construção de experiências

positivas para a amostra pesquisada. Por isso, pode-se concluir que estes são aspectos do serviço que devem merecer a atenção dos gestores que buscam sucesso nessa indústria.

Relacionadas à questão do sucesso no setor de bares e restaurantes, as outras três perguntas de pesquisa focaram nos fatores que mais contribuem para o valor percebido, a satisfação e a lealdade dos clientes. A análise realizada levou a uma resposta pouco consistente, mas que dá indícios importantes para responder as questões propostas. O Bem-estar, a Comida e as Bebidas despontaram como fatores que contribuem para o valor, a satisfação e a lealdade, exceto no caso desta última, em que as bebidas não tiveram sua contribuição confirmada pelos testes efetuados. Esses resultados remeteram aos aspectos centrais do serviço de bares e restaurantes, que são servir uma boa refeição e seus complementos de uma forma agradável para o cliente. Assim, pode-se concluir que para aumentar a percepção de valor, deixar os clientes satisfeitos e conquistar sua lealdade, é essencial que o estabelecimento sirva comida e bebida de boa qualidade, envolvendo-os em uma atmosfera prazerosa e servindo-os de forma amistosa desde o início do processo.

Outra diferença significativa que os resultados do estudo mostraram em relação ao modelo conceitual é que a relação direta entre os fatores da experiência positiva do cliente e os construtos do Valor Percebido, da Satisfação e da Lealdade não estava bem representada. Por isso, é importante indicar que, na verdade, apenas alguns dos fatores que compõem a experiência do cliente em bares e restaurantes têm influência sobre os construtos: o Bem-Estar, a Comida e as Bebidas, conforme dito anteriormente.

A Figura 3 resume graficamente as conclusões indicadas pelos resultados da pesquisa, esclarecendo as divergências destes com relação ao modelo conceitual proposto. Percebe-se que a experiência do cliente em bares e restaurantes é composta por cinco fatores, dos quais apenas três estão relacionados com o Valor Percebido, a Satisfação e a Lealdade.



**Figura 3: Resumo das principais conclusões do estudo**

Este estudo traz contribuições tanto acadêmicas quanto gerenciais. Do ponto de vista acadêmico, propõe um modelo que explica a experiência em bares e restaurantes, criado a partir da reunião de ideias de diversos autores que já se debruçaram sobre o tema. Além disso, este trabalho amplia o conhecimento a respeito do tema ao trazê-lo para a realidade brasileira, tendo em vista que a vasta maioria dos autores que estudaram a experiência em bares e restaurantes o fizeram em outros países. Do ponto de vista gerencial, os resultados obtidos podem ajudar gestores e proprietários de bares e restaurantes a entender melhor como construir uma experiência positiva no seu estabelecimento, dando prioridade aos elementos considerados mais importantes pelo público que os frequentam. Nesse sentido, a investigação realizada sobre as preferências para cada segmento de público que compôs a amostra pode auxiliar os gestores e moldar o seu negócio de forma a suprir as necessidades específicas do público que atende ou que pretende atingir. No setor de bares e restaurantes, em que a

quantidade de ofertas é enorme, a segmentação torna-se uma ferramenta importante para rentabilizar o negócio.

Procurando ampliar o entendimento do tema deste trabalho, a primeira sugestão para pesquisas futuras é que o modelo utilizado seja replicado em outras praças do Brasil para identificar possíveis diferenças na preferência dos consumidores de acordo com a região. Outra sugestão dada é a de realizar investigações que não foram incluídas no escopo deste trabalho. Por exemplo, podem-se analisar as variáveis relacionadas às emoções, aos sentidos e à cognição dos indivíduos, que não foram aqui abordados pela complexidade da medição quantitativa desses itens. Nesse caso, uma pesquisa qualitativa que busque compreender como esses itens afetam a experiência do cliente em bares e restaurantes, no contexto brasileiro, pode chegar a resultados interessantes. Outra sugestão é incluir no estudo outros construtos que possam ser afetados pela experiência do cliente, como a atitude em relação à marca, a geração de receitas e a lucratividade. Por fim, sugere-se que sejam estudadas outras atividades relacionadas ao lazer e entretenimento, usando o modelo desta pesquisa como base para desenvolvimento de um modelo próprio para esses setores. Podem ser estudados, por exemplo, concertos musicais, teatros, museus, casas noturnas ou mesmo atrações turísticas – parques, praças, sítios históricos, entre outros.

### Referências Bibliográficas

- Aksoydan, E. (2007). Hygiene factors influencing customers' choice of dining-out units: findings from a study of university academic staff. *Journal of Food Safety*, 27(3), 300-316.
- Andersson, T.M., & Mossberg, L. (2004). The dining experience: do restaurants satisfy customer needs? *Food Service Technology*, 4(4), 171-177.
- Berry, L.L., Carbone, L.P., & Haeckel, S.H. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 85-89.
- Churchill, G., Jr., & Iacobucci, D. (2010). *Marketing research: methodological foundations*. (10<sup>th</sup> ed.). Ohio, USA: South Western Cengage Learning.
- D'Aveni, A.R. (2007). Qual a sua posição competitiva? *Harvard Business Review*, 11, 110-120.
- Edvarsson, B., Enquist, B., & Johnston, R. (2005). Cocreating customer value through hyperreality in the prepurchase service experience. *Journal of Service Research*, 8(2), 149-161.
- Ellis, G.D., & Rossman, J.R. (2008). Creating value for participants through experience staging: parks, recreation, and tourism in the experience industry. *Journal of Park and Recreation Administration*, 26(4), 1-20.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- Grace, D., & O'Cass, A. (2004). Examining service experiences and post-consumption evaluations. *Journal of Services Marketing*, 18(6), 450-461.
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer experience management in retailing: an organizing framework. *Journal of Retailing*, 85(1), 1-14.
- Gupta, S., McLaughlin, E., & Gomez, M. (2007). Guest satisfaction and restaurant performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(3), 284-298.
- Gustafsson, I., Öström, Å., Johansson, J., & Mossberg, L. (2006). The five aspects meal model: a tool for developing meal services in restaurants. *Journal of Foodservice*, 17(2), 84-93.
- Hanefors, M., & Mossberg, L. (2003). Searching for the extraordinary meal experience. *Journal of Business and Management*, 9(3), 249-270.

- Gallarza, M., & Saura, I. (2006). Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university students' travel behavior. *Tourism Management*, 27(3), 437-452.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (2010). *Multivariate data analysis*. (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Holbrook, M.B., & Hirschman, E.C. (1982). The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2006). *Administração de marketing*. (12a Ed.). São Paulo: Pearson.
- Malhotra, N.K. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Morgan, M., Watson, M., & Hemmington, N. (2008). Drama in the dining room: theatrical perspectives on the foodservice encounter. *Journal of Foodservice*, 19(2), 111-118.
- Oliver, R.L. (1999). Whence customer loyalty? *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 33-44.
- Palmeira, M., Semprebom, E., Ferrari, J., Formaggi, L., Lima, L., & Barreto, S. Experiential marketing in bookstores: an analyses of business strategy and customer experience. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 33.
- Pine II, J., & Gilmore, J.H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.
- Pullman, M.E., & Gross, M.A. (2004). Ability of experience design elements to elicit emotions and loyalty behaviors. *Decision Sciences*, 35(3), 551-578.
- Reichheld, F.F., Markey, R.G., Jr., & Hopton, C. (2000). The loyalty effect – the relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*, September 22, 134-139.
- Sandström, S., Edvardsson, B., Kristensson, P., & Magnusson, P. (2008). Value in use through service experience. *Managing Service Quality*, 18(2), 112-126.
- Stuart, F.I. (2006). Designing and executing memorable service experiences: lights, camera, experiment, integrate, action! *Business Horizons*, 49(2), 149-159.
- Sulek, J.M., & Hensley, R.L. (2004). The relative importance of food, atmosphere, and fairness of wait: the case of a full-service restaurant. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 235-247.
- Verhoef, P.C., Antonides, G., & De Hoog, A.N. (2004). Service encounters as a sequence of events: the importance of peak experiences. *Journal of Service Research*, 7(1), 53-64.
- Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L.A. (2009). Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.
- Wall, E.A., Berry, L.L. (2007). The combined effects of the physical environment and employee behavior on customer perception of restaurant service quality. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(1), 59-69.
- Walter, U. (2008). The meeting aspect and the physical setting: are they important for the guest experience? *Journal of Foodservice*, 19(1), 87-95.
- Walter, U., Edvardsson, B., & Öström, Å. (2010). Drivers of customers' service experiences: a study in the restaurant industry. *Managing Service Quality*, 20(3), 236-258.
- Zomerdijs, L.G., & Voss, C.A. (2011). Service design for experience-centric services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67-82.