

***Servicescapes* em restaurantes: uma análise do comportamento inovador em pequenas empresas**

RESUMO

Juliana Cândido Custódio
juliana@happytrack.app
Université Libre de Bruxelles,
Bruxelas, Bélgica.

O objetivo desta pesquisa é analisar a influência do comportamento inovador na criação e gestão de servicescapes em restaurantes brasileiros, franceses e marroquinos. A pesquisa é um estudo multicaso realizado em quatro restaurantes de cada país para contextualizar particularidades locais e um caso para aprofundamento da temática. Observou-se que a atenção do gestor a estímulos específicos do ambiente direciona seu foco para resolução de problemas e conseqüentemente para propor soluções inovadoras no ambiente de serviços e que o comportamento inovador do gestor é pouco influenciado por fatores culturais, mas dependente da flexibilidade cognitiva e da predisposição a assumir riscos.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação. Servicescape. Restaurantes.

INTRODUÇÃO

Num contexto concorrencial cada vez mais importante, é essencial para as pequenas e médias empresas (PMEs) desenvolver produtos e serviços que apresentem e ofereçam características distintas das já propostas pelos concorrentes (DAY; WENSLEY, 1988; HAMEL; PRAHALAD, 1994; MAKADOK, 2000). A inovação, que consiste na capacidade da empresa criar e implementar ideias novas e uteis (VAN DE VEN, 1986), é fundamental neste aspecto. A inovação condiciona a criação das estratégias implementadas pelos gestores e empreendedores. A capacidade de inovar permite à empresa se adaptar às diversas mudanças ambientais e assim garantir a vantagem competitiva (HAMEL; PRAHALAD, 1994; MAKADOK, 2000).

Assim, o objetivo desta pesquisa é analisar a influência do comportamento inovador dos gestores de pequenas e médias empresas brasileiras, francesas e marroquinas, do setor de restaurantes, na criação de estratégias relacionadas aos *servicescapes*, ou seja, estratégias relacionadas ao ambiente físico de serviços onde ocorrem as interações entre clientes e funcionários. Os objetivos específicos são: (a) identificar os fatores individuais e culturais que conduzem a atenção dos gestores para a criação de estratégias em *servicescapes*; (b) investigar o impacto dos aspectos culturais nos fatores individuais que levam os gestores a apresentarem comportamentos inovadores; e (c) avaliar a relação entre os aspectos individuais do comportamento inovador e a criação das estratégias inovadoras em *servicescapes*.

O setor de restaurantes foi escolhido devido à perspectiva em que dentre este setor a formação dos relacionamentos torna-se crucial para o alcance de bons resultados financeiros e satisfação dos clientes por causa das características da própria atividade. Essa atividade é dotada de processos internos ligados diretamente aos relacionamentos interpessoais e para tanto, o *servicescape* influencia de forma significativa tanto no bem-estar dos colaboradores quanto na percepção de qualidade dos clientes.

O *servicescape* consiste no ambiente físico que acompanha o produto ou o serviço ofertado pela empresa. Ele tem a finalidade de aumentar a percepção da qualidade dos produtos assim com a satisfação e as experiências positivas associadas à utilização e à compra desses produtos e serviços (BITNER, 1992; LOVELOCK, 1983; GRACE; O’CASS, 2004). Desta forma, os *servicescapes* são considerados como fatores chaves que influenciam diretamente o comportamento de compra do consumidor. O sentimento de bem-estar associado à compra e à utilização de um produto ou de uma marca aumenta a fidelidade e a consideração dos consumidores em relação à empresa (ARNOULD; PRICE; TIERNEY, 1998). Além disso, estímulos adequados nos *servicescapes* aumentam a motivação dos funcionários ao trabalho e melhoram as relações entre eles e os clientes da empresa (BITNER, 1992). Esses fatores tornam-se, assim, importantes para o estudo, pois permitem que as empresas criem vantagens competitivas relacionadas ao ambiente, e, conseqüentemente, aumentando sua

rentabilidade financeira (CARVALHO; MOTTA, 2002; KLEMZ; BOSHOFF; 2001).

Diante deste aspecto, as capacidades inovadoras do empreendedor não são suficientes para sustentar a competitividade dos negócios. Essas capacidades devem ser transmitidas aos colaboradores da empresa e devem ser percebidas pelos clientes como um fator de diferenciação. Os *servicescapes* tornam-se importantes, portanto, pois são elementos que permitem aos clientes perceberem esse diferencial. Assim, a inovação em *servicescapes*, é um ativo central para a competitividade nas empresas (BITNER, 1992). Uma empresa inovadora no que diz respeito aos *servicescapes* pode ser percebida pelos colaboradores e pelos clientes como mais competitiva e como produtora de serviços de melhor qualidade (ZEITHAML, 1988).

O estudo de empresas em países distintos permite agregar importância ao estudo devido à possibilidade de comparar padrões de comportamentos segundo fatores culturais. Isso permite que a análise seja rica em detalhes e apresente como a perspectiva cultural influência da inovação nos diferentes aspectos estudados (HOFSTEDE, 1991; 2000; KERZAZI, 2010).

REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Com o objetivo de tornar a experiência de consumo mais estimulante para os clientes, muitos estabelecimentos de serviços vêm construindo ambientes cada vez mais envolventes aos consumidores por meio da apresentação de características peculiares, temas diversos ou mesmo atmosfera que possibilite envolver os frequentadores do ambiente de serviços como clientes e funcionários (HOLBROOK, 2000; SHERRY *et al.*, 2001 *apud* VERDE *et al.*, 2007). Os ambientes empresariais provocam os sentidos dos consumidores por meio de elementos como cores, luzes, formas, aromas e músicas combinados harmoniosamente, despertando a atenção dos consumidores (YOO *et al.*, 2000).

Além disso, o ambiente composto também por elementos menos perceptíveis como pela temperatura do local, circulação de ar, odor e atmosfera, desencadeia impressões (BITNER, 1992), propõe uma experiência satisfatória e diferenciada para o consumidor e gera resultados mais lucrativos à organização (CARVALHO; MOTTA, 2002; KLEMZ; BOSHOFF; 2001). Assim, há necessidade de analisar as estratégias que permitem elaborar e gerenciar esses ambientes pela perspectiva da inovação que essas estratégias tendem a propor para tornar os elementos tangíveis da empresa cada vez mais perceptíveis e mais marcantes para os seus clientes.

O comportamento inovador depende de variáveis como a posição na carreira enquanto gestor, papel das expectativas do gestor, proximidade e relações de troca com os funcionários e estilo não sistemático para a resolução de problemas (SCOTT; BRUCE, 2004). Além destes fatores, o comportamento inovador é associado à disponibilidade de recursos e ao nível

educacional. A ausência de recursos e alto nível educacional impulsionam mais comportamentos voltados à inovação (SCOTT; BRUCE, 2004).

Diversas pesquisas evidenciaram a importância de outros fatores individuais como a flexibilidade cognitiva, a criatividade e a abertura aos riscos no desenvolvimento de um processo de inovação (FARR, 1990; TIERNEY; FARMER, 2002; CHOI, 2004; GOLLIER, 2006; PERIN *et al.*, 2006). Mas nenhuma pesquisa se interessou em analisar a importância dos fatores relacionados à atenção e aos fatores e culturais utilizados por gestores no processo de inovação de *servicescapes* em pequenas empresas.

Um dos problemas centrais no gerenciamento da inovação é o gerenciamento da atenção do gestor (VAN DE VEN; 1986). A atenção depende do estado cognitivo e da importância dada a cada sujeito ou a cada objeto (VAN DE VEN, 1986). A inovação somente pode emergir se o gestor fornece atenção a um determinado problema e deseja o solucionar. A atenção é influenciada por fatores individuais, como os interesses pessoais ou profissionais e pelas interações sociais e relacionamentos empresariais desenvolvidos. Assim propõe-se que:

P1: A atenção do gestor a fatores e estímulos específicos do ambiente direciona seu foco para resolução de problemas e conseqüentemente para propor soluções inovadoras no ambiente de serviços.

Além disso, o papel mediador da atenção e da cultura no desenvolvimento de estratégias inovadoras será analisado. A cultura pode exercer influência na percepção do indivíduo em relação aos estímulos que despertam sua atenção, além de desencadear comportamentos que visam à cooperação ou a competição, o que afeta diretamente na possibilidade do gestor de propor novas estratégias no contexto organizacional para a solução de problemas (COX; McLEOND, 1991).

A cultura também é o ponto alto das discussões em torno da influência pessoal do gestor nas estratégias organizacionais, pois permite o desenvolvimento de ações fundamentadas no aprendizado ou na capacidade de adaptação dos indivíduos (LAZARUS, 1979). Teorias da gestão intercultural deixam claro esta influência, principalmente a teoria *couches d'oignon*. Esta teoria afirma que no centro da cultura está um sistema de valores menos visíveis, mas que fazem parte da forma pela qual os indivíduos irão se relacionar e perceber a realidade a sua volta. Isto está associado, externamente, às práticas que são os símbolos, os heróis, os rituais e os comportamentos (HOFSTEDE, 1991; 2000). Assim, observa-se que a dimensão cultural pode influenciar a maneira pela qual o gestor irá desenvolver seu comportamento e, conseqüentemente, as estratégias inovadoras (KERZAZI, 2010). Diante do exposto é proposto que:

P2: *O comportamento inovador do gestor é influenciado por fatores culturais, pois é relacionado com a forma que sua atenção é conduzida para criar a flexibilidade cognitiva, a criatividade e a predisposição a assumir riscos, fatores essenciais para delimitar o comportamento inovador.*

A capacidade de uma empresa antecipar alterações do seu cenário de negócios pode ser caracterizado como inteligência estratégica antecipativa

(CARON-FASAN, *et al.*, 2005). A esse respeito, pode-se notar que a flexibilidade é uma capacidade necessária para criar meios de adaptação às mudanças ambientais (CLEMENT, 2006), sendo que depende intimamente dos processos de atenção (CAMUS, 1996) e da criatividade (PERRET, 2003; MOUCHIROUD; LUBART, 2001), dependentes por sua vez do clima e do contexto no qual o gesto se insere (AMABIME, 1988). Diante disso, a flexibilidade é vista como uma característica adaptativa a mudanças no caso de situações novas onde as estratégias e os processos não são suficientes para gerar uma resposta adequada ao meio (CLEMENT, 2006) e possibilita gerar comportamentos direcionados à inovação devido à atenção que despertam (AMABILE, 1988).

Dentro deste contexto onde a necessidade de adaptação torna-se primordial, estudos da neuropsicologia revelam a importância do estudo da cognição para entender esse processo. Ao contrário da adaptabilidade, a rigidez refere-se à dificuldade cognitiva de criar capacidades de se adequar a um determinado meio ou situação (BERTHOZ, 2003) e, conseqüentemente, a dificuldade de gerar comportamentos que conduzam à mudança. Essa dificuldade, segundo Clément (2006), pode ser traduzida um condutor a preservação de padrões já impostos. A rigidez cognitiva dificulta a observação do ambiente e a criação de sistemas que possibilitem a adequação aos processos assim como às estratégias existentes em relação às alterações sociais e ambientais.

Por outro lado, a flexibilidade cognitiva representa a capacidade de mudar atitudes e comportamentos do indivíduo em vista da necessidade de adaptação ao meio. Essa capacidade leva em consideração a necessidade inata do indivíduo a resolução de problemas e a escolhas estratégicas para atingir seus objetivos (NGUYEN-XUAN, 1990).

Os diferentes níveis que compõe a flexibilidade cognitiva para a resolução de problemas são: (a) a independência de sinais de uma determinada situação e controle voluntário para atingir ao objetivo (processo descendente); e (b) a situação retém a atenção do indivíduo e permitem a mudança do curso de sua ação (processo ascendente) (CLÉMENT, 2006).

No entanto, a criatividade e a predisposição a assumir riscos também devem ser observadas como variantes do comportamento inovador do gestor (CHOI, 2004; TIERNEY; FARMER, 2002). A criatividade é capacidade de criar ideias novas assim como processos, produtos e serviços (MUMFORD; GUSTAFSON, 1988). Envolve o estabelecimento de objetivos e metas de criatividade que o indivíduo insere como oportunidade a ultrapassar o padrão atual de algo e inserir novas possibilidades para o objeto ou estratégia em questão.

Diferentemente da criatividade no que diz respeito a sua ênfase, a inovação tem como foco principal criar e implementar ideias úteis e vantajosas. Neste aspecto, a criatividade envolve o ato de fazer algo pela primeira vez, diferente de padrões já conhecidos ou propor (WOODMAN; SAWYER; GRIFFIN, 1993). Em contrapartida, a inovação incorpora também a adaptação de produtos ou processos fora da organização (SCOTT; BRUCE, 2004). Assim, a inovação tem início no reconhecimento do

problema e na elaboração de ideias para solucioná-lo (SCOTT; BRUCE, 2004).

Diante disto, pode-se dizer que a inovação depende da orientação da empresa em direção à criatividade, suportada por seus membros, seus recursos (KANTHER, 1983) e a tolerância à diversidade (SIEGEL; KAEMMERER, 1978). Da mesma forma, a inovação depende da flexibilidade do indivíduo a mudanças, por meio da observação e análise do ambiente, e geração de novas ideias (SHALLEY; GILSON, 2004).

Em complemento à perspectiva do comportamento inovador em *servicescapes*, pode-se verificar que há relação direta com a percepção e aversão ao risco. A percepção do ambiente é a capacidade cognitiva de promover a defesa de ameaças para a empresa é o mecanismo que permite fornecer a estabilidade adequada às empresas (GOLLIER, 2006). Comportamentos face ao risco são provenientes de diversas fontes formados a partir da formação da percepção de risco (TVERSKY; KEHNEMAN, 1992). Assim, a partir do receio de cometer erros ou desgastes do passado, o indivíduo recorre a formas mentais de diminuir uma possibilidade de frustração direcionando suas atitudes e comportamento no processo decisório (GOLLIER, 2006). Para tanto, a comunicação exerce um papel preponderante dentro da perspectiva da leitura do risco (JOFFE, 2005), e permite uma visão das diferentes representações do cenário onde eles podem surgir e assegurar a diminuição da probabilidade de falhas (RABASSO; RABASSO, 2007; LIMON; 2012).

METODOLOGIA DA PESQUISA

A fim de analisar a influência do comportamento inovador dos gestores de pequenas e médias empresas brasileiras, francesas e marroquinas, do setor de restaurantes, na criação de estratégias relacionadas ao ambiente físico de serviços onde ocorrem as interações entre clientes e funcionários (*servicescapes*), esta pesquisa apresenta caráter exploratório, fundamentado em pesquisas qualitativas, realizadas com auxílio de estudo multicaso. A técnica de coleta de dados é por meio de entrevistas em profundidade e observações. A coleta dos dados foi realizada por um período de 8 meses, sendo que este período foi dividido nos países supramencionados. A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo segundo Bardin (1995).

As empresas foram escolhidas conforme critérios específicos. Foi observado a partir deste estudo preliminar que a geografia influencia nos arranjos produtivos, sazonalidade, fatores de formação de relacionamento, e, principalmente, na necessidade da formação de relacionamentos e na hierarquia gerada.

Sendo assim, são observadas três empresas de forma geral para embasar dados para análise geral do setor e um caso específico para atingir os objetivos propostos por esta tese. Apenas um caso significativo estudado em cada país pesquisado será suficiente tendo em vista a especificidade do setor

e embasamento de dados coletados anteriormente nas outras três empresas a fim de tornar o estudo mais coerente e robusto. Além disso, a utilização de apenas um caso por país permite dar maior profundidade para contextualização do objeto de estudo.

O número foi determinado a fim de tentar a verificação do máximo de informações possíveis referentes ao objeto de estudo de forma a atingir a saturação dos dados de forma simétrica. O estudo multicase será utilizado para possibilitar a compreensão acerca das características individuais, sua relação com a formação do comportamento individual e organizacional, além das possibilidades da formação, manutenção e de relacionamento superior com os públicos de interesse da pequena empresa de modo idiossincrático.

São escolhidas quatro empresas de cada país (Brasil, Marrocos e França) para participarem da amostra pelo fato de que são analisados casos particulares de formação e gerenciamento de uma determinada estratégia específica na pequena empresa: relacionamento superior. Assim, para atingir o objetivo do estudo, uma análise minuciosa acerca das melhores e mais relevantes empresas é realizada em momento anterior da coleta de dados a fim de utilizar somente empresas que sejam fundamentadas nesse tipo de estratégia.

Análises qualitativas com um grande número de participantes permitem identificar não apenas a singularidade dos fatos, mas também a divergência entre diferentes fatores. Todavia, nesta tese o foco é criar convergência diante de fatores comuns na realidade das pequenas empresas estudadas e promover uma comparação significativa dos aspectos inerentes às características antecedentes e decorrentes da formação do relacionamento intitulado como “relacionamento superior”. Este fato remete a uma singularidade que evidencia cada contexto como único, representando diferentes formas de interagir e de gerenciar suas atividades, frente a setores que apresentem dinâmicas distintas. Isso permite inclusive auxiliar a obtenção de critérios para análise e discussão da criação do relacionamento superior e formação de um método consistente e, de forma mais persuasiva, sobre a análise desta estratégia.

O estudo multicase é abordado de forma comparativa tendo em vista que algumas características para a criação do servicescape e do próprio setor empresarial são observadas como distintas por causa principalmente de fatores relacionados a questões culturais. A comparação permite encontrar os fatores divergentes e convergentes da estratégia analisada, corroborando para deixar o estudo mais robusto e significativo em termos de resultados gerais apresentados.

APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Algo que merece destaque neste estudo é quanto à utilização de restaurantes como objeto de estudo. Notou-se que o setor de restaurantes permite a formação de redes que dependem de excelência em comunicação entre colaboradores, fornecedores e clientes, formando uma cadeia de

processos e de relacionamento que não pode ser quebrada. Assim, o ambiente torna-se essencial para preservar o nível de qualidade de serviços esperado, influenciando no comportamento organizacional e na implementação de outras estratégias de marketing e de posicionamento estratégico.

Portanto, esta sessão é dividida em três partes para apresentar o contexto do setor de restaurantes nos países estudados, os processos no setor de restaurantes e a apresentação das empresas, separadas países estudados.

O CONTEXTO DO SETOR DE RESTAURANTES

Mesmo em diferentes contextos ou países, o ramo de bares e restaurantes teve e continua tendo um considerável crescimento e grande importância para economia nacional, como aumento do PIB e geração de emprego e renda. Além disso, o setor de alimentação, especificamente de bares e restaurantes, denominado aqui no estudo como setor de restaurantes, tornou-se um dos negócios mais atrativos para investimentos e empreendedorismo devido à mudança do comportamento do consumidor. Houve um aumento no consumo de refeições fora de casa, influenciando um aumento da movimentação e rentabilidade para os negócios do setor.

Outra questão importante quanto ao setor e a mudança de comportamento do consumidor é o aumento da exigência quanto à experiência obtida durante a realização de refeições fora do lar. Devido à isso, o setor de restaurantes envolve dois pontos essenciais que servem para diferenciação dos serviços prestados em termo de qualidade e principalmente da criação e da manutenção de relacionamentos, e os ambientes onde eles são providos, tema central deste estudo. Tratam-se do ambiente físico e atmosfera de serviços, denominado de *servicescapes*, no qual o cliente tem papel fundamental para a realização do serviço e percepção de qualidade.

Somado à isso, existem particularidades que devem ser consideradas para o entendimento do funcionamento de restaurantes. O setor apresenta diversas particularidades tanto no que concernem seus serviços quanto à sua gestão. Diferentemente do que muitos empreendedores imaginam, ter um bom restaurante não envolve apenas saber cozinhar ou ter um bom chefe de cozinha (FERREIRA, 2012). Um restaurante envolve o entendimento adequado e o bom gerenciamento de três partes essenciais, as quais são abordadas mais adiante: sala, cozinha e administrativo.

Sendo assim, o primeiro ponto a ser analisado neste estudo é a inovação observada a partir da criação de um processo otimizado na gestão do ambiente dos restaurantes. O objetivo disto é promover rotinas de processos que permitam a excelência nos restaurantes estudados.

PROCESSOS NO SETOR DE RESTAURANTES

O setor de restaurantes apresenta uma das suas grandes particularidades na inter-relação de processos. Sabendo que o produto oferecido é realizado na maioria das vezes na presença do cliente, há necessidade da coordenação

entre fornecedores, estoque, equipe de preparação, equipe de cozinha e equipe de sala de maneira conjunta. Trata-se de alterar a estrutura da empresa para alcançar maior competitividade. Desta forma, a empresa consegue ganhar mais forças e vantagens nas trocas realizadas (HUNT; ARNETT; MADHAVARAM, 2006). Há necessidade para tanto, da existência de uma comunicação formal e informal com agilidade para que todos estejam integrados a este processo, além de um ambiente físico propício para tal. Neste contexto entra o processo de inovação nos servicescapes.

A grande diferença do setor de restaurantes neste aspecto é referente à agilidade com que os processos devem acontecer. Para servir o cliente, além dos fatores supracitados, é necessária a disposição para ajustar a demanda e para lidar com imprevistos no momento do serviço. Não há como prever essas situações com certa antecedência como em outros tipos de negócios. Desta forma, a coordenação interfuncional e a orientação para os clientes são fundamentais. Sistemas e automatização dos processos auxiliam o serviço prestado. No entanto, é observada a inovação na forma que o gestor conduz a equipe dentro do espaço físico, a divisão da equipe, método de trabalho proposto e facilidades no ambiente do restaurante, propostas para melhorar a rotina de processos realizados.

Os principais processos internos, ou seja, os processos relacionados à cozinha, dentro do setor de restaurantes são:

- efetuar pedidos;
- recepção de mercadorias;
- conferência de estoque e de mercadorias;
- retorno aos fornecedores;
- pré-preparação de produtos;
- preparação (*mise-en-place*) de produtos;
- preparação dos pratos;
- preparação (*mise-en-place*) para o serviço;
- ajustes de reservas ou de previsão de clientes;
- organização de mesas;
- recepção de clientes;
- verificar comandas de clientes;
- ajustar comanda de clientes e processos da cozinha;
- serviço;
- pagamento e feedback do cliente; e
- preparação da mesa para o próximo cliente.

Neste processo, conforme apresentado na figura 1, há necessidade da distribuição de espaço de forma adequada dentro da cozinha para permita a circulação de pessoas e de produtos de forma adequada ao trabalho,

possibilitando a comunicação e troca de informações sobre os processos. A esse respeito, a disposição interna dos produtos, pessoas, máquinas e divisões de cozinha devem favorecer inclusive comportamentos de higiene e a motivação dos colaboradores, quanto à facilidade de exercer suas funções.

Na parte de sala, ou seja, atração e atendimento aos clientes, o também há um processo de coordenação de funções e de recursos. Neste caso, a maior intensidade de contatos, assim como interdependência entre colaboradores e clientes, se torna evidente na interação e contato direto com o cliente, conforme apresentado na figura 2. Os principais processos na interface com o cliente são:

comunicação;

contato do cliente com o restaurante, por meio de reserva ou contato pessoal;

atendimento:

acomodação de clientes;

serviço a clientes; e

pagamento e feedback, por meio da interação com a gerência ou garçons.

O que é relevante destacar nestes dois processos são os pontos referentes à acomodação e ao serviço ao cliente, no processo de sala, assim como a compra, a conferência do nível de estoque, a pré-preparação e a preparação, no processo da cozinha. Essas etapas possuem forte dependência de colaboradores, de fornecedores e de clientes, aumentando a necessidade de contatos que criem uma estreita e próxima ligação entre as partes.

Já as etapas que apresentam uma dependência moderada entre as partes são: a verificação da qualidade do produto, em sua entrega pelo fornecedor, na seleção destes, e na realização do pedido, no processo de cozinha, assim como as interações com clientes e *feedback* realizados à empresa, no processo de sala. Isso é percebido pelo fato de que há necessidade de contato intenso e de proximidade entre as partes para que boas trocas sejam realizadas. Todavia, não existe um elevado nível de risco percebido no caso de ruptura acidental e esporádica em alguma destas etapas.

Apesar da necessidade de contato nos procedimentos da conservação dos alimentos em estoque, na conferência de produtos estocados em sala, na previsão de demanda e no pedido estes procedimentos envolvem um alto nível de confiança. A confiança nestas etapas dos processos é procedente do risco percebido em falhas que podem acarretar em prejuízos para o restaurante.

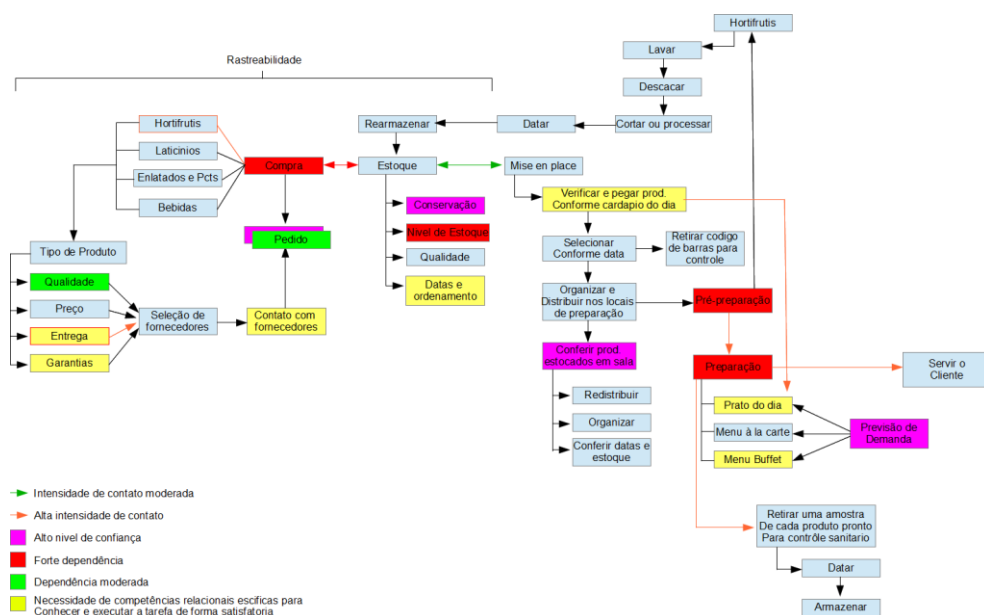


Figura 1: Processos gerais de cozinha em restaurantes

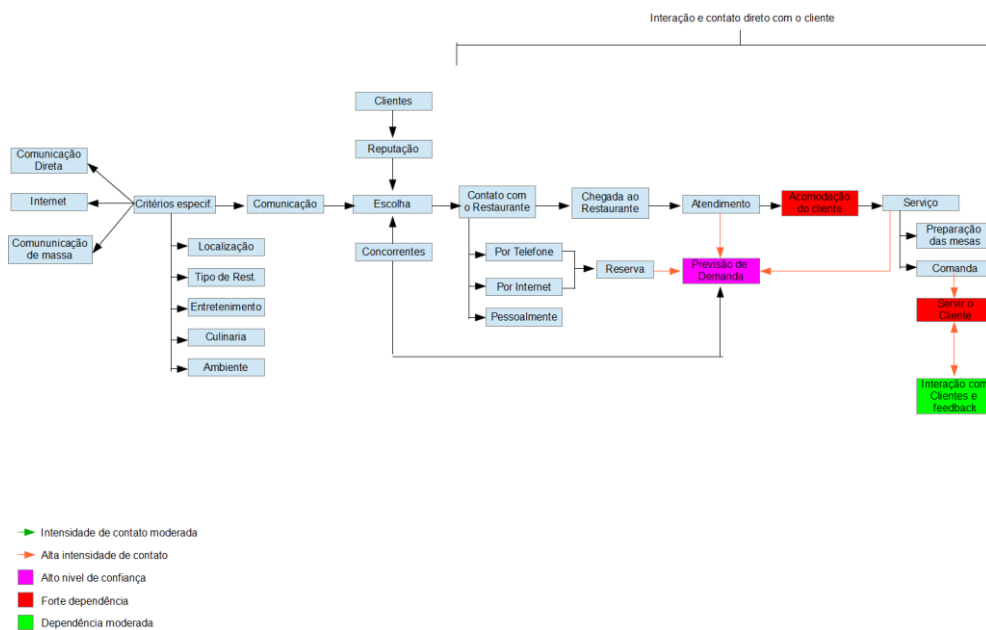


Figura 2: processos gerais de sala em restaurantes

APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS

RESTAURANTE BRASILEIRO

O caso brasileiro retratado neste estudo é um bar-restaurante temático, baseado em um país, localizado em Curitiba, no sul do país. O restaurante torna-se importante para este estudo, pois é o restaurante mexicano mais tradicional da cidade e é reconhecido e destacado como um dos principais bares-restaurantes temáticos da região. O restaurante está localizado em uma das regiões nobres da cidade, endereço reconhecido como um dos principais polos de gastronomia e entretenimento.

O conceito do restaurante é envolver os clientes num clima mexicano que é apresentado no ambiente de serviços e nos pratos servidos. O restaurante estudado possui duas marcas que estão localizadas em um mesmo local (*cobranding*), mas ofertando apenas ambientes diferenciados. Devido ao fato de que o restaurante recebe um público bem variado, percebeu-se a necessidade de criar ambientes que também permitam a separação destes públicos conforme seus estilos e preferências.

O ambiente da frente do restaurante é mais voltado para um ambiente de bar e de happy-hour focado em jovens. O ambiente é mais aberto, luz mais baixa, música mais alta e voltada a um pop e músicas atuais. Já o ambiente de trás, mais focado no restaurante, e que costuma receber mais casais, um público adulto e famílias possui uma atmosfera mais intimista, a utilização de mais cores e uma caracterização mais forte da temática do restaurante, assim como são utilizadas músicas típicas mexicanas. O nível do volume das músicas é mais baixo e possui também um espaço para crianças se descontraírem.

O ambiente é criado com base nas preferências pessoais dos proprietários do local, com auxílio de uma arquiteta que sempre está inovando nos estabelecimentos do grupo. A prioridade é dada ao conforto dos clientes, à criação de uma atmosfera que consiga contextualizar a essência do restaurante, somada a uma prioridade das questões logísticas e da rotina e processos internos de trabalho.

RESTAURANTE FRANCÊS

O CM é um restaurante-brasserie situado no centro de Paris. O restaurante possui grande destaque na cidade devido a seu terraço com vista para a pirâmide e o museu do Louvre. No interior do restaurante a decoração é marcada por traços chiques e contemporâneos. Há ainda vista para a “Cour Napoléon” e para as arcadas do museu. No menu, o restaurante apresenta a cozinha tradicional francesa de forma simples e refinada.

O Restaurante existe desde a reforma do museu do Louvre em Paris e construção do Carrossel do Louvre, há 18 anos. Neste período, surgiu a oportunidade de o grupo instalar um novo restaurante no local, devido a uma chamada pública de projetos de negócios para o local. A partir desse

momento, o restaurante ganhou a concorrência pública e criou um conceito de brasserie de luxo no coração da cidade.

O ambiente é mais refinado e de certa forma percebe-se o luxo do restaurante e serviço ofertados. A atmosfera é mais intimista, desde a iluminação, estofados, disposição das mesas e até mesmo a cozinha torna-se diferenciada para agregar valor na percepção de qualidade e no posicionamento desejado pelo restaurante.

RESTAURANTE MARROQUINO

O restaurante, classificado como temático, baseado em um país, é situado na zona turística de Agdal, em Marrakesh, principal cidade turística do Marrocos. O restaurante é especializado na culinária asiática e traz em seu conceito sofisticação. A empresa traz experiência de outras sedes europeias e está há dois anos na cidade. A partir de uma oportunidade de negócio, baseada no turismo e nas diferenças culturais da cidade e do próprio país, o restaurante foi criado.

O restaurante possui uma atmosfera aconchegante e elegante que permite oferecer um ambiente agradável aos clientes e colaboradores. A decoração é baseada em traços asiáticos. No entanto, há adequações da arquitetura e de artefatos marroquinos.

Assim, este caso se torna de extrema relevância para analisar os padrões de relacionamentos com base em características europeias e africanas, e as formas de gerenciamento intercultural no que tange à criação e manutenção de relacionamentos com seus *stakeholders*.

O destaque ao ambiente é dado principalmente quando se trata de diferencial frente aos concorrentes. O design, a originalidade da proposta e a adaptação de ambientes asiáticos com detalhes da arquitetura marroquina não são vistos em outros restaurantes da região. Por isso, o ambiente desempenha um importante papel nos investimentos do restaurante.

A preocupação com a percepção dos clientes em relação ao ambiente ofertado pelo restaurante também é observado na preocupação com a estética dos colaboradores. Há local para eles se prepararem para o trabalho e guardar seus pertences.

ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A percepção de qualidade em diversas pesquisas (GRONROOS, 1982; LOVELOCK, 1983; SHOSTACK, 1977, GRACE; O'CASS, 2004) apresenta o *servicescape* como um de seus constructos principais. Na perspectiva do encontro de serviços, a boa qualidade é atribuída como o julgamento do cliente sobre a excelência e superioridade do serviço em questão (ZEITHAML, 1988).

Além de seus efeitos sobre os comportamentos individuais, o *servicescape* influencia a natureza e a qualidade das interações dos clientes

e funcionários, mais diretamente nos serviços interpessoais. Os ambientes físicos representam um subconjunto das regras sociais, convenções e as expectativas em vigor num determinado estabelecimento, servindo para definir a natureza da interação social.

No entanto, percebeu-se neste estudo que o comportamento do gestor, influenciado por questões culturais, sociais e necessidade de inovar, propicia a criação e a gestão de um ambiente mais eficaz em termos de processos e aproximação entre a empresa, seus clientes e funcionários. As interações sociais num ambiente de serviços entre os clientes são provenientes da atmosfera de aproximação que o local propicia. Assim, os fatores abaixo listados influenciam diretamente no contato e na aproximação entre os indivíduos:

Iluminação

A iluminação foi projetada nos estabelecimentos estudados com a finalidade de gerar um clima mais intimista e próximo entre as pessoas. Neste ponto, a iluminação mais baixa foi observada como uma estratégia específica utilizada por todos os restaurantes.

A iluminação influencia diretamente na percepção da atmosfera criada no restaurante. Restaurantes que promovem um ambiente mais intimista têm tendência a deixar a iluminação do ambiente mais baixa, ou seja, mais sombreado. Isto permite criar uma sensação de conforto nos clientes, os aproximando e possibilitando um clima mais propício às interações sociais. As estratégias percebidas são relacionadas à mudança de iluminação conforme horário e conforme o público de maneira estratégica.

Nos restaurantes franceses observados, em especial no caso principal, observou-se que a iluminação não é constante durante o serviço e é manipulada pelo gestor de forma a apressar ou tornar mais lento o serviço (tempo de permanência dos clientes). Já nos restaurantes brasileiros e marroquinos não foi percebido a prática desta estratégia.

Hall de entrada e itens de conforto

Restaurantes que possuem um *hall* de entrada ou espaço para acomodação de clientes no caso de tempo de espera para liberação de mesas ou mesmo para espera de pessoas a fim de completar um grupo conseguem promover maior socialização entre seus clientes. Isto é devido à ambientação dos clientes ao local, além da possibilidade de envolver o cliente no clima do serviço. Além disso, estes espaços possibilitam que os clientes relaxem em um momento de espera, que poderia ser frustrantes, se descontraindo com outras pessoas durante esses instantes. A estratégia percebida é a adequação de espaço e a oferta de serviços para espera no caso de lotação dos restaurantes.

Todos os restaurantes estudados propõem um diferencial de espaço, ambientação e serviço para o caso de lotação do restaurante e necessidade de espera. No entanto, no caso do restaurante francês, o gestor prefere a utilização de um sistema automatizado para chamar o cliente no caso da liberação de sua mesa, mas proporcionando que ele fique despreocupado com

filas ou espera junto com outras pessoas. O gestor neste caso influencia durante este momento, que o cliente vá aguardar ser chamado em outro ambiente específico, no qual é servido bebidas e aperitivos, aumentando consequentemente seu ticket médio de consumo.

Sonorização

O padrão musical é considerado um quesito importante para a criação da atmosfera do restaurante, assim como é importante para a caracterização e criação da temática do estabelecimento. A música influencia no conforto auditivo dos clientes, na percepção da atmosfera do ambiente, no nível de ruído geral e na possibilidade de diálogo entre os indivíduos. Além disso, o volume também é um fator relevante que deve ser considerado. Uma estratégia observada é que o volume e tipo de música, adequados conforme horário e conforme agilidade necessária para liberar mesas para o próximo serviço.

Restaurantes festivos, como é o caso de alguns restaurantes pesquisados, promovem músicas mais agitadas e com volume um pouco mais alto que o habitual do padrão de estabelecimentos não festivos. Observou-se que nestes restaurantes há uma técnica que permite filtrar o público, promover conforto, possibilitar reações agradáveis durante as interações e mesmo agilizar a saída de clientes. Tudo isso são estratégias realizadas a partir dos efeitos conhecidos e manipulados pelo gestor. Além disso, neste tipo de estabelecimento a música serve como um fator de descontração e diversão para os clientes, propiciando o aumento do ticket médio de consumo, principalmente em bebidas.

Restaurantes tradicionais promovem músicas voltadas a um arranjo mais clássico, como é o caso do caso principal francês, a fim de permitir uma interação mais agradável entre os indivíduos. A música serve também para criar uma atmosfera de conforto e clima receptivo para seus clientes, promovendo a coerência do posicionamento de luxo almejado.

Arranjo das mesas / *Layout*

A organização e o layout das mesas de um restaurante, assim como sua capacidade, são capazes de influenciar diretamente nas relações sociais criadas. Restaurantes pequenos e com grande capacidade de atendimento promovem uma organização mais próxima de mesas, o que permite a interação não somente de um grupo entre si, mas permite a interação intergrupo. Isto quer dizer que grupos diferentes são capazes de interagir entre si devido à proximidade física oferecida pelo próprio estabelecimento.

Esta possibilidade de proximidade física, no entanto, depende fundamentalmente do nível de aceitação não somente dos clientes, mas, principalmente, do estilo de vida e hábitos das pessoas do local. Na França, devido à falta de espaço físico, muitos restaurantes são pequenos e aproveitam este fator para aproximar mesas ou ofertar acomodações aos seus clientes de forma quase conjunta. Neste país em questão, isso é hábito, há aceitação e as pessoas interagem normalmente entre si. Já em Marrocos, nos restaurantes locais também existe essa questão relacionada ao espaço físico

e aceitação de proximidade física, o que não é visto em restaurantes turísticos.

Independente do país, restaurantes que recebem turistas abordam claramente a questão de preservar os padrões que podem ser aceitos ou não no país de origem de seus clientes. Desta forma, o layout das mesas é considerado mais tradicional: o espaço entre as mesas não propõe tanta proximidade entre si.

Esta realidade é observada como padrão, por exemplo, no Brasil. Independente do tipo de restaurante, turístico ou não, o problema de espaço físico não é tão evidente, mesmo em pequenos estabelecimentos. Desta forma, o layout não permite a interação “espontânea” intergrupos. A cultura local considerada como quase invasão de privacidade essa proximidade proposta.

Além disso, a disposição das mesas e espaços de trabalho são pensados estrategicamente também de acordo com a facilidade do trabalho a ser promovido pelos funcionários que trabalham tanto na sala quanto na cozinha. A passagem dos garçons pelas mesas, a gestão de estoque em conjunto com o seu *mise-en-place* para o preparo dos pratos, assim como a planta técnica da localização da cozinha e principais mesas são essenciais para a criação de um bom ambiente de restaurante para os funcionários.

A partir da discussão dos principais elementos estudados para a criação e gestão do *servicescape* dos restaurantes estudados, observa-se que a partir do conhecimento do gestor em relação aos efeitos que um estímulo é capaz de gerar sobre um cliente ou um funcionário o gestor conduz seu foco para o estabelecimento de uma situação estratégica favorável para o restaurante. O objetivo é estar atento aos comportamentos dos clientes e dos funcionários e devido à dinâmica do setor, proporcionar a manipulação desses comportamentos de forma desejada conforme os estímulos disponíveis no ambiente e que podem ser facilmente alterados. Este é o caso da iluminação, da música, do layout e da disponibilidade dos itens de conforto.

Deste modo, pode-se dizer que com base nas entrevistas e observações realizadas, a proposição 1 que afirma que “*a atenção do gestor a fatores e estímulos específicos do ambiente direciona seu foco para resolução de problemas e conseqüentemente para propor soluções inovadoras no ambiente de serviços*”, *pode ser comprovada neste caso*. Com isso, pode-se dizer que a atenção do gestor é guiada por objetos de interesse que permitem facilitar ou melhorar os resultados esperados por seu trabalho na organização, indo de encontro com as teorias de Van de Ven (1986) e de Cox e McLeod (1991).

Por outro lado, apesar de serem estudadas três culturas totalmente distintas, com base em sua formação, padrão social, ritos e padrões de consumo, observou-se que há pouca influência dos fatores culturais na formação de estratégias nos *servicescapes*. As estratégias utilizadas são as mesmas, mesmo em se tratando da inovação nos processos, rotinas e ambientes elaborados, contrariando Hofstede (1991).

No entanto, os fatores culturais podem ter influenciado algo que não foi mensurado de forma direta neste estudo que é a capacidade de criar e adaptar novas ideias para gerar melhores resultados nas interações entre a empresa, clientes e funcionários. Trata-se da flexibilidade cognitiva que segundo Camus (1996), é ligada intimamente ao processo de atenção.

A criatividade, com base nos conceitos de Perret (2003), Mouchiroud e Lubart (2001) e Shalley e Gilson (2004), não foi observada de forma significativa. Muitas estratégias e elementos são provenientes de experiências passadas ou de benchmarking e não de uma inovação ou criação própria do gestor.

Agora, no que se refere a predisposição a assumir riscos, segundo Gollier (2006), observou-se que na criação de estratégias de criação e gestão de *servicescapes*, os franceses, mesmo aparentando mais clássicos na temática dos restaurantes, eles são mais predispostos a ousar na manipulação dos elementos do ambiente principalmente para agradar a preferência e proporcionar o bem-estar dos clientes. Isso pode ser percebido pois tratam os elementos do ambiente físico quase como uma arte e não apenas como um elemento de decoração ou de funcionalidade física para o estabelecimento.

Assim, a proposição 2, que afirma que *“o comportamento inovador do gestor é influenciado por fatores culturais, pois é relacionado com a forma que sua atenção é conduzida para criar a flexibilidade cognitiva, a criatividade e a predisposição a assumir riscos, fatores essenciais para delimitar o comportamento inovador”*, pode ser parcialmente confirmada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido à complexidade e à pluralidade de temas envolvidos para amarrar e fundamentar o conceito da inovação em *servicescapes*, este estudo contribuiu para a criação de um pensamento cíclico sobre as características precedentes ao comportamento inovador sob o ponto de vista multicultural, auxiliando a formação e na manutenção de estratégias no ambiente de serviços com o objetivo de aprimorar e aproximar os relacionamentos entre clientes e funcionários.

Sob o plano gerencial, o estudo contribui para o campo da gestão estratégica nos negócios, devido à pretensão de se aprofundar em questões cognitivas e sociais que formam os comportamentos organizacionais, em especial ligados à inovação, favorecendo o controle estratégico e a gestão das interações entre clientes e funcionários e as impressões associadas aos produtos e serviços ofertados. A partir desta perspectiva, torna-se possível direcionar a racionalidade do negócio às interações da empresa com seus públicos de interesse, propiciando maior importância e maior foco à inovação em ambientes de serviços (*servicescapes*), como estratégias deliberadas competitivas em todos os níveis do negócio.

Este estudo limitou-se a estudar a perspectiva da formação do comportamento inovador do gestor, observado as questões culturais adjacentes a ela específico no ambiente físico de serviços de restaurantes.

Sugere-se para estudos futuros que seja investigado de forma objetiva duas perspectivas distintas: a) por um lado como o comportamento inovador promove a melhoria nas relações entre a empresa, clientes e funcionários e consequentemente melhores resultados financeiros; e b) de outro lado, como os comportamentos do gestor influenciam a organização a se tornar mais inovadora no que diz respeito aos processos e ao gerenciamento dos estímulos nos servicescapes.

Servicescapes and restaurants: an analysis of innovative approach in small businesses

ABSTRACT

The objective of this research is to analyse the influence of innovative approach on the creation and management of servicescapes in Brazilian, French and Moroccan restaurants. The research is a multi-case study carried out in four restaurants in each country to contextualise local particularities and a case for deepening the theme. We observed that the manager's attention to specific stimuli of the environment directs his focus to problem solving and consequently to propose innovative solutions in the service environment and that the manager's innovative approach is little influenced by cultural factors, but dependent on cognitive flexibility and predisposition to take risks.

KEYWORDS: Communication. Servicescapes. Restaurants.

REFERÊNCIAS

- AMABILE, T. M., CONTI, R., COON, H., LAZENBY, J., & HERRON, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154–1184.
- ARNOULD, E.J.; PRICE, L.L. & TIERNEY, P. (1998). Communicative Staging of the Wilderness Servicescape. *The Service Industries Journal*, 18, 3, 90-115.
- BERKOWITZ (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 22 (pp. 175–210). New York: Academic Press
- BERTHOZ, A. (2003). *La décision*. Paris : Odile Jacob.
- BITNER, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 56, 2, 57.
- CAMUS, J.F. (2003). L'attention et ses modèles. *Psychologie Française*, 48(1), 5-18.
- CARVALHO, J.; MOTTA, P. (2002). Experiências em cenários temáticos de serviços. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 42, p. 54-65
- CHOI, J.N. (2004). Individual and contextual predictors of creative performance: The mediating role of psychological processes, *Creativity Research Journal*, 16 (2&3), 187-199
- CLEMENT, E. Approche de la flexibilité cognitive dans la problématique de la résolution de problème. *L'année psychologique*, 2006, 106, 415-434
- COX, T.; LOBEL, S.; MCLEOD, P. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Journal of Organizational Behavior*, 1, 419–431.
- DAY, G. S.; WENSLEY, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52, 1-20.
- EZEH, C. & HARRIS, L.C. (2007). Servicescape research: a review and a research agenda. *The Marketing Review*, 7, 1, p. 59-78.

GIGET M. (1997). Technology, innovation and strategy. *International Journal of Technology Management*, 14, 6-7-8, p613-635.

GOLLIER, C. (2006). Psychologie et économie du risque: Vers de nouveaux paradigmes de comportement face au risque? *Risques - Les Cahiers de l'Assurance*, n°67, p. 71-75.

GRACE, G. D. ; O'CASS, A. (2004). Examining service experiences and post-consumption evaluations. *The Journal of Services Marketing*, 18, 6, 450-461.

Gronroos, C. (1982). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors.

HOFSTEDE, GEERT (1991). *Cultures and Organizations. Software of the mind*, HaperCollinsBusiness

HOFSTEDE, GEERT (2001). *Culture's Consequences*. 2ed. Sage Publications, London

JOFFE, H. (2005) De la Perception a la Représentation du Risque: Le Rôle des Médias. *Revue Hermès*, n. 41, p.121-129

KANTER, R. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.

KERZAZI, L. (2010). *Impact de la Culture sur L'intégration Technologique et L'innovation: Cas du Secteur Agroalimentaire Québécois*. Thèse de doctorat. Université du Québec à Montréal.

KLEMZ, B. R.; BOSHOFF, C. (2001). Environmental and emotional influences on willingness-to-buy in small and large retailers. *European Journal of Marketing*, Bradford, v. 35, n. 1/2, p. 70-91

KOTLER, P. (1983). Atmospherics as a Marketing Tool. *Journal of retailing.*, 49, 4, 48-64.

LAUTREY, J. ; Lubart, T.I. (1998). Créativité. In O. Houdé, D. Kayser, O. Koenig, J. Prouste & F. Rastier (Eds.), *Vocabulaire de Sciences Cognitives*. Paris : PUF.

LAZARUS, R.(1979). *Personalidade e Adaptação*. 5° Ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores

LIMON, P. Influencia de la Cultura en los Negocios. Monografía, Universidad de las Américas Puebla, México, 2012

LOVELOCK, C. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing*, 47,9-20.

MAKADOK, R. (2000). Toward A Synthesis of The Resource-Based And Dynamic-Capability Views Of Rent Creation. *Strategic Management Journal*.

MOUCHIROUD, C.; Lubart, T.I. (2001). Children's original thinking: An empirical examination of alternative measures derived from divergent thinking tasks. *Journal of Genetic Psychology*, 162 (4), 382-401.

MUMFORD, M. D.; GUSTAFSON, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103, 27-43.

NEMETH, C.; STAW, B. M. (1989). The trade offs of social control and innovation within groups and organizations. In L.

NGUYEN-XUAN, A. (1990). Conscience, prise de conscience et métacognition. In J.F. Richard, C. Bonnet & R. Ghiglione (Eds. *Traité de psychologie cognitive*. Paris : Dunod.

PERRET, P. (2003). Contrôle inhibiteur et développement cognitif : perspectives actuelles. *Revue de Neuropsychologie*, 13, 345-373.

PETTIGREW, A., M. (1987). Context and action in the transformations of the firm. *Journal of Management Studies*, 24, 6, 649-670.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business Review Press

ROSENBAUM, M. S; WONG, I. A. (2007). The Darker Side of the Servicescape: A Case Study of the Bali Syndrome. *International Journal of Culture, Travel, and Hospitality Research*, 1,3, 161-174.

SCOTT, G.S.; BRUCE, R.A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation. In *The Workplace*. *Academy of Management Journal*, 37, 3, 580-607.

SHALLEY, C. E., GILSON, L. What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly* 15 (2004) 33–53

SIEGEL, S.; Kaemmerer, W. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63: 553-562.

SIEROFF, E. (1998). Théories et paradigmes expérimentaux de l'attention. *Revue de Neuropsychologie*, 8, 3-14.

TEECE, D. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 7, 509-533.

TIERNEY P.,; Farmer S.M. (2002). Creative self efficacy: its potential antecedents relationship to creative performance. *The Academy of Management Journal*, 45, 6, 1137-1148

VAN DE VEN, A. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32, 590-607.

WEST, M.A; FARR, J. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Oxford, England: John Wiley & Sons.

WOODMAN, R., SAWYER, J.,; GRIFFIN, R. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293–321.

ZEITHAML, V. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value : A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22

Recebido: 13 mai. 2021.

Aprovado: 10 mar. 2022.

DOI: 10.3895/rde.v13n21.14255

Como citar:

CUSTÓDIO, J.C. Servicescapes em restaurantes: uma análise do comportamento inovador em pequenas empresas. *R. Dito Efeito, Curitiba*, v. 13, n. 21, p. 49-71, jan./jun. 2022. Disponível em: <<https://periodicos.utfr.edu.br/de>>. Acesso em: XXX.

Direito autoral: Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.

