



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



**LUZ, CAMÊRA, AÇÃO: um teatro de lendas encantadas no Restaurante Rural Terra do Meio, no Pará, Amazônia.**

*LIGHT, CAMÊRA, ACTION: a theater of enchanted legends in the Rural Restaurant Terra do Meio, in Pará, Amazonia.*

**ROSANA MARIA VIEIRA CAYRES**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**SIMONE AQUINO**  
INSTITUTO DE PESQUISAS ENERGÉTICAS E NUCLEARES - IPEN

**Nota de esclarecimento:**

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020.**



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **LUZ, CAMÊRA, AÇÃO: um teatro de lendas encantadas no Restaurante Rural Terra do Meio, no Pará, Amazônia.**

### **Objetivo do estudo**

O objetivo foi promover um treinamento para a equipe de atendimento do Restaurante Rural Terra do Meio, sob a perspectiva dramaturgica dos serviços. Propôs-se, ainda, esclarecer quais os valores que a empresa desejava entregar a seus clientes, verificar quais as dificuldades dos atendentes em entregar esses serviços aos consumidores, bem como descrever os itens necessários a manter os atendentes como atores principais da política de excelência de atendimento da empresa.

### **Relevância/originalidade**

No contexto do marketing de serviços, as pesquisas que adotem a aplicação de métodos de treinamento com base na perspectiva dramaturgica do serviço, ainda é bastante escassa, o que revela a importância da intervenção proposta para a ciência.

### **Metodologia/abordagem**

Optou-se pelo método de estudo de caso, classificando-se a pesquisa como aplicada exploratória, com abordagem qualitativa.

### **Principais resultados**

O treinamento foi percebido funcionários como uma oportunidade de aprimorar seus conhecimentos para obter melhores resultados no marketing de serviços, desenvolvendo sua capacidade empática. Habilidades sociais mostraram-se tão importantes quanto as habilidades técnicas para a excelência do atendimento em um restaurante.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Embora a técnica dramaturgica não seja uma prática convencional, o estudo pode ser aplicado em outros estabelecimentos, visando a clareza na descrição dos serviços e a imersão pessoal de acordo com os métodos de trabalho adotados.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

A pesquisa demonstrou que, para alcançar a excelência no atendimento de um restaurante típico rural, aspectos tangíveis e intangíveis devem ser considerados pelos empregados, capacitando-os com técnicas de imersão por meio de interpretação, a fim de conhecer as necessidades dos clientes.

**Palavras-chave:** Atendimento ao cliente, Marketing de serviços, Teatralidade em serviços, Treinamento em serviços



**VIII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



*LIGHT, CAMÊRA, ACTION: a theater of enchanted legends in the Rural Restaurant Terra do Meio, in Pará, Amazonia.*

**Study purpose**

The objective was to promote a training for the service team of the Rural Restaurant Terra do Meio, from the dramaturgical perspective of services. It was also proposed to clarify what values the company wanted to deliver to its customers, to verify the difficulties of attendants in delivering these services to consumers, as well as describing the items necessary to keep attendants as actors of the company's service excellence policy.

**Relevance / originality**

In the context of service marketing, research that adopts the application of training methods based on the dramaturgical perspective of the service is still quite scarce, which reveals the importance of the intervention proposed for science.

**Methodology / approach**

We opted for the case study method, classifying as an applied and exploratory research, with a qualitative approach.

**Main results**

The training was perceived employees as an opportunity to improve their knowledge to achieve better results in service marketing, developing their empathic capacity. Social skills proved as important as technical skills for the excellence of service in a restaurant.

**Theoretical / methodological contributions**

Although the dramaturgical technique is not a conventional practice, the study can be applied in other establishments, with a point of view to clarity in the description of the services and personal immersion according to the work methods adopted.

**Social / management contributions**

Research has shown that, in order to achieve excellence in serving a typical rural restaurant, tangible and intangible aspects must be considered by employees, enabling them with immersion techniques through interpretation, in order to meet customers' needs.

**Keywords:** Customer service, Services marketing, Theatricality in services, Service training



### 1 Introdução

A qualidade no atendimento ao cliente tornou-se pressuposto para a sustentabilidade no mercado de qualquer organização que ofereça serviços à sociedade, e isso se revela inclusive no setor da gastronomia. Os esforços dispensados aos processos que elevam a qualidade do serviço também permitem o conhecimento da percepção dos clientes sobre aquilo que lhes é entregue, o que é necessário para melhorar a satisfação do usuário, bem como melhorar a competitividade e a viabilidade das organizações (Álvarez-García, González-Vázquez, Río-Rama, De la Cruz, & Durán-Sánchez, 2019).

Interagir com cada cliente, então, mostra-se uma alternativa útil às empresas que desejam manter-se competitivas no mercado. A partir daí, pode-se levantar as demandas e atender com excelência às expectativas dos clientes, agregando valor aos serviços produzidos. Por outro lado, quando não há qualidade no atendimento, os restaurantes assumem o risco não apenas de expor negativamente suas marcas, produtos e serviços, mas terminam trazendo para si grandes dificuldades no processo de captação de novos clientes. Muitas dessas empresas associam qualidade apenas aos aspectos físicos – equipamentos, instalações e produtos, deixando de lado aspectos emocionais, necessários à satisfação das expectativas dos clientes quanto ao serviço prestado (Causado-Rodriguez, Charris & Guerrero, 2019).

Volume e qualidade da comida, frequentadores do local, qualidade do atendimento da equipe, clima e localização do restaurante, são exemplos das características distintas que moldam a percepção do cliente sobre a experiência do restaurante, ou seja, a experiência que o cliente realmente deseja, conforme cada caso, baseia-se em fatores tangíveis e intangíveis, capazes de construir as bases para que, no futuro, tenha boas recordações do que ali foi experienciado (Yrjölä, Rintamäki, Saarijärvi, Joensuu & Kulkarni, 2019).

Segundo Lennox e Segal (2015), responder de forma positiva às demandas do público consumidor, por meio de profissionais motivados, entusiasmados e capacitados, torna-se, então, um grande desafio para as empresas do ramo da gastronomia. Promover treinamentos para equipes de atendimento é uma forma de fortalecer a capacidade de trabalho efetivamente com os clientes no dia a dia, bem como reforçar a capacidade organizacional para lidar com situações diárias de crise, o que leva, conseqüentemente, ao aprimoramento do desempenho do marketing dos serviços dos restaurantes.

A literatura científica recente aponta uma série de estudos já realizados no sentido de enaltecer a importância do treinamento aos funcionários que atendem ao cliente, tendo como exemplo os estudos de Epps, Kidd, Negro e Sayles (2016), Lennox e Segal (2015), e por último, Astari e Aprilia (2016). Porém, ao enfatizar, no contexto do marketing de serviços a aplicação de métodos de treinamento que adotem como metodologia a perspectiva dramaturgica do serviço, Gardner e Wood (1991) apontaram que a pesquisa acadêmica primária (sobre operações de restaurantes) tem se concentrado no setor hoteleiro ou as operações de "fast food" do mercado médio, mas ainda um pouco negligenciadas e bastante escassa.

O sociólogo Erving Goffman, em seu livro *The presentation of self in everyday life*, publicado pela primeira vez em 1959, apresentou a perspectiva teatral, um método que usa a metáfora do palco, atores e plateia, para observar e analisar as interações ocorridas na vida social (Goffman, 2002). Essa perspectiva foi importante, sobretudo para ampliar os estudos do marketing de serviços, já que permite uma melhor compreensão acerca do comportamento humano, que tanto interfere no resultado das empresas que produzem bens intangíveis (Grove & Fisk, 1983).

Um empreendedor do ramo gastronômico, que lida com pequenos e médios negócios, sabe que cada ramo de atuação é específico e que vai precisar adequar as suas estratégias para



segmentos diferenciados, visto ser crescente na mídia tipos de alimentação, a culinária tem tido lugar de destaque na vida dos turistas brasileiros. Tendo por base a pesquisa de Gardner e Wood (1991), optou-se para o presente estudo, pela aplicação da capacitação com abordagem dramatúrgica de serviços em um restaurante instalado na área metropolitana de Belém, Estado do Pará, em meio à Amazônia Brasileira.

Entre as diversas opções disponíveis, o enfoque foi dado a um empreendimento da gastronomia rural, um nicho emergente, porém, pouco explorado na região. O local escolhido foi o município de Marituba, localizado a 22 quilômetros da capital paraense. O empreendimento selecionado foi o Restaurante Rural Terra do Meio, que possui em sua equipe de atendimento, funcionários que vivem na comunidade do entorno. A maioria dessas pessoas não apresenta formação específica na área de gastronomia, e, em alguns casos, a primeira oportunidade de trabalho no ramo e a grande maioria da equipe tinha apenas o ensino fundamental ou médio. As atuais gerentes têm formação superior em Ciências Contábeis, após incentivo do proprietário do estabelecimento, que lhes transferiu cotas de participação da empresa, tornando-lhes ainda mais comprometidas com o empreendimento e exemplos aos demais colaboradores.

O proprietário reconhecia a importância da capacitação técnica e o potencial produtivo dos colaboradores, podendo render mais resultado no desempenho dos serviços e no faturamento da empresa. Entretanto, percebeu que uma abordagem diferenciada era necessária na maneira como a sua equipe se relacionava com os clientes e como a satisfação desses poderia ser melhorada. Como estratégia para a capacitação proposta, dois pontos foram tomados como foco: a boa relação com o cliente e compreensão do colaborador sobre valor agregado, para oferecer produtos diferenciados (novos pratos, combo, forma de apresentação do *menu*, oferecer uma sobremesa de frutas típicas ou propagar uma bebida disponível no estabelecimento).

Sabendo-se que, para um restaurante fazer do marketing de serviços um diferencial competitivo de seu negócio, necessita de uma equipe diferenciada, com capacitação adequada, o presente estudo propõe a seguinte questão de pesquisa: como a técnica dramatúrgica de capacitação melhora o desempenho individual de colaboradores e quais seus reflexos nos resultados financeiros de um restaurante rural?

Portanto, o objetivo geral foi a promoção um treinamento para a equipe de atendimento, sob a perspectiva dramatúrgica dos serviços. Como objetivos específicos: esclarecer quais os valores que a empresa desejava entregar a seus clientes, verificar quais as dificuldades dos atendentes em entregar esses serviços aos consumidores, e por último, descrever os itens necessários a manter os atendentes como atores principais da política de excelência de atendimento da empresa. O trabalho está organizado da seguinte forma: texto introdutório, embasamento teórico que sustentou a pesquisa; aspectos metodológicos necessários para conduzi-la; resultados obtidos, com as devidas discussões teóricas a partir da experiência realizada e, finalmente, considerações finais.

## 2 Referencial Teórico

O conceito de marketing é amplo e complexo, sendo a sua definição em linhas gerais (abordada de forma objetiva), como a satisfação dos desejos e necessidades dos clientes, por meio da venda de produtos e serviços. Ao satisfazer as necessidades dos clientes, as empresas ou prestadores de serviços ganham a fidelidade dos mesmos. Santos (2002) afirma que o marketing é uma estratégia que visa estimular nos indivíduos o processo de troca de produtos e valores para obterem o que desejam e necessitam. Para Giglio (1996), o marketing visa gerar a satisfação e bem-estar do consumidor no longo prazo. Segundo Kotler (2000), o marketing é um processo



social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas. Conforme Levitt (1990), o papel do marketing pode ser definido como a identificação das necessidades não satisfeitas, de forma a colocar no mercado produtos ou serviços que proporcionem a satisfação dos consumidores, gerem resultados aos acionistas e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral.

Em relação à satisfação, prestar um bom atendimento ao cliente é fornecer a ele empatia e atenção, e quando isso não ocorre, o cliente facilmente é levado à concorrência (Godri, 1994, p. 59). Las Casas (2008) esclarece que empatia é o grau de cuidado e atenção pessoal dispensado aos clientes; é a capacidade de se colocar no lugar dos outros, de experimentar os sentimentos de outra pessoa como se fossem seus. Empresas empáticas sabem o que é ser um cliente da sua própria empresa. Elas procuram entender as necessidades básicas do cliente; devem proporcionar aos clientes atenção individual; contratar empregados que dão atenção personalizada, individualizada; oferecer horários de funcionamento que sejam convenientes a todos os clientes.

Empatia é algo essencial em serviços, podendo ser definida como a capacidade de saber se colocar no lugar do cliente para perceber como ele se sente em relação ao serviço (Cobra, 2009). A competência do bom atendimento torna-se ainda mais importante no caso das empresas de serviços, já que possuem certas características que os bens físicos não possuem. Os serviços são não podem ser tocados, geralmente são heterogêneos, variando sua qualidade de acordo com quem produz. São perecíveis, posto que uma vez que a capacidade de produção não é usada, é perdido, sendo produzidos e consumidos simultaneamente (Berthon, Prinsloo & Pitt, 2007).

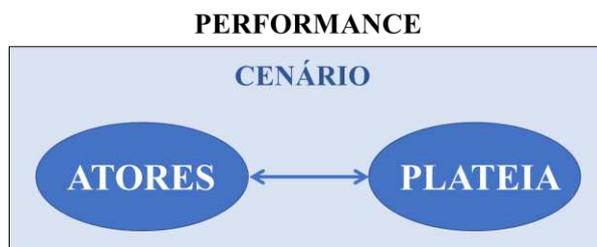
De acordo com Kotler (1998), além das estratégias de crescimento, existem as estratégias do marketing competitivo, que compreendem aquelas relacionadas à posição de mercado e, dentre elas, existe a criadora de nicho de mercado – organização menor, que opera em um nicho geográfico ou de clientes, indo de encontro com os concorrentes. A empresa criadora de nicho de mercado pode estabelecer um nicho geográfico, especializando-se em regiões e oferecendo respostas rápidas aos clientes; ou criar um nicho de produto, oferecendo produtos diferenciados para atender aos consumidores, sendo a especialização a chave de seu sucesso (Stevens et al., 2001).

Profissionais e acadêmicos reconhecem que a perspectiva teatral pode ser aplicada para descrever a dramatização de papéis entre funcionários da linha de frente e clientes de serviços (Larsen & Aske, 1992), pois quando os clientes procuram uma empresa de serviços, já sabem que terão uma experiência com essa organização, que deve buscar o aumento das chances de uma fornecer experiência positiva (Harris, Harris & Baron, 2003). Atendidas as expectativas do consumidor, a tendência é o aumento da frequência e dos resultados financeiros ao restaurante, seja por meio do ticket médio ou do retorno diário, importantes indicadores para os negócios do setor. Definem-se ticket médio e retorno diário em restaurantes como sendo, o primeiro, a receita total no dia dividida pela quantidade de cupons fiscais emitidos, e o segundo, o valor em moeda corrente que representa o lucro líquido diário sobre o faturamento diário do restaurante (Manso, 2017)

A Figura 1 mostra uma representação genérica de experiências dos clientes no momento em que estão consumindo um serviço, comparando esses momentos a uma cena teatral (Grove, Fisk & Bitner, 1992). O modelo evidencia a presença de quatro elementos teatrais: atores, público, cenário e performance. Sob a perspectiva teatral, esses elementos podem ser referenciados, na prática do serviço, da seguinte forma: os atores correspondem aos funcionários que prestam o serviço; o público são consumidores, que, na condição de destinatários do serviço, interagem com os atores – na condição de personagem principal; o



cenário diz respeito à configuração ou ambiente físico em que o serviço ocorre; por último, a performance, nada mais é que o desempenho, ou o processo resultante da experiência total de consumo de serviço.

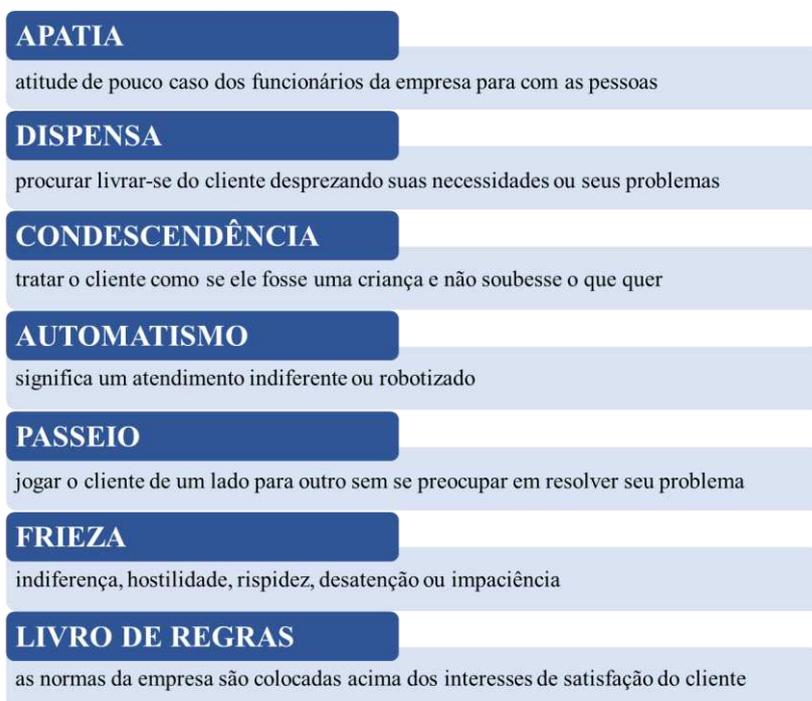


**Figura 1.** A experiência como cena teatral

Fonte: Grove, Fisk & Bitner (1992)

O modelo de Grove, Fisk e Bitner (1992) apresenta diversas contribuições para o marketing e gerenciamento de serviços, servindo, por exemplo, como um dispositivo para planejar, coordenar e implementar projetos de serviços. Pode-se, a partir dessa representação, determinar quais componentes enfatizam as condições específicas de determinados tipos de serviços. Desse modo, serviços de alto contato com os funcionários devem enfatizar os atores, para aumentar a percepção da qualidade do serviço, por exemplo (Grove, Fisk & Dorsch, 1998).

Assim, os prestadores de serviços podem usar a teoria dramática para criar melhores experiências de atendimento ao cliente (Tsai, 2015), evitando, assim, algumas práticas imperdoáveis quando se trata de atendimento ao cliente, ao que Cobra (2009) denominou de “os sete pecados da qualidade do serviço ao cliente”, conforme ilustra a Figura 2.



**Figura 2.** Os sete pecados da qualidade do serviço ao cliente

Fonte: Adaptado de Cobra (2009, p. 26)

Cobra (2009) apontou ainda que as consequências para a empresa (dessas práticas de atendimento dos 7 pecados) são graves e ela corre um sério risco de perder clientes e ser



desprezada pelo mercado, visto que sem um bom atendimento com os clientes, uma empresa não sobrevive. As práticas de Marketing de Relacionamento no Mercado Consumidor (MRC) estão fortemente baseadas na interação de funcionários da empresa com os consumidores. Todo funcionário em contato direto com o consumidor é, em algum nível, um potencial construtor ou destruidor de relacionamentos (Duboff & Heaton, 1999).

Mesmo uma peça de teatro pode ser um lugar inquietante e algumas desagradam o espectador, outras o ofendem, e outras, ainda podem ser simplesmente desagradáveis. Existem espetáculos onde a performance é improvisada, e outros onde há um roteiro a seguir, sem margem para improvisação. Nesses casos mais rígidos, não pode existir interação com a plateia. Existe público para ambos os tipos, e é necessária a formação adequada ao profissional de atendimento, para que o mesmo tenha capacidade de decidir o modelo de encenação, se coordenada e disciplinada ou improvisada (Baglieri & Karmarkar, 2014).

A intuição e a improvisação são o resultado da capacidade de processar os dados de informações que o ator adquiriu através de sua experiência profissional e que faz de um ator um ótimo ator (Baglieri & Karmarkar, 2014). Por essa razão é que a metáfora do teatro é tão utilizada para descrever a complexidade do cenário em que a experiência de serviço ocorre. Na análise de desempenho teatral, devem ser consideradas todas as vertentes da performance: atuação, cenografia, iluminação, som, bem como a narrativa (Harris, Harris, Elliott & Baron, 2011).

A estrutura analítica para o estudo da teatralidade do Restaurante Rural Terra do Meio concentrou-se em três aspectos, evidenciados por Gardner & Wood (1991):

- relacionamentos;
- habilidades sociais e técnicas e rituais de serviço; e
- ambiente da operação.

O primeiro aspecto, envolve, além do relacionamento simples e amigável, o aumento da ritualização do serviço, que se reflete na expectativa depositada no serviço. Os atendentes (ou garçons) dependem dos clientes para parte de seus ganhos, e por isso, na maioria dos restaurantes, enquanto o resto da equipe forma um time homogêneo, atendentes tendem a trabalhar sozinhos, como empreendedores individuais (Gardner & Wood, 1991).

O segundo aspecto diz respeito aos níveis de habilidade do pessoal. Para uma operação teatral, espera-se que as habilidades sociais interativas sejam mais importantes do que as habilidades tradicionais de servir, pois, nessa perspectiva, os rituais de um restaurante e as habilidades da equipe, formam, em conjunto, o gerenciamento de palco (Gardner & Wood, 1991). O terceiro fator é o palco, que envolve elementos como uniforme, estilo do cardápio, decoração, entre outros elementos que compõe o cenário (Gardner & Wood, 1991).

Por fim, ressalta-se que, para as empresas de serviço garantirem a percepção de qualidade por parte de seus clientes, não basta que invistam em ambientes atraentes; antes, é preciso que concentrem seus investimentos nas pessoas, em sua área de recursos humanos, sobretudo nos aspectos de linguagem, habilidades de comunicação e desenvolvimento pessoal (Larsen & Aske, 1992).

### 3 Metodologia

Dentre os aspectos metodológicos, optou-se pelo método de estudo de caso, pois desenvolveu-se a investigação de forma empírica, analisando um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real (Yin, 2015). Quanto à sua natureza, tratou-se de uma pesquisa aplicada, propondo-se a gerar conhecimentos para aplicação prática e direcionada à solução de problemas específicos (Gil, 2008). A pesquisa aplicada parte da necessidade de



contribuir para fins práticos, visando à solução de curto prazo do problema encontrado (Barros & Leheld, 2000). O estudo de natureza exploratória, envolveu levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas experientes na problemática pesquisada, quais sejam: o proprietário (gestor) do empreendimento, as gerentes e três atendentes. Caracteriza-se, ainda, como observação participante de uma das autoras, nas atividades de elaboração da capacitação segundo a técnica dramatúrgica.

A abordagem foi qualitativa, com vistas à reflexão crítica de um saber acumulado, exigindo das pesquisadoras a adoção de critérios e processos de investigação mais explícitos, capazes de possibilitar a compreensão e a replicação do estudo (De Paiva, De Souza Leão, & De Mello, 2011). A partir do primeiro contato com o proprietário do restaurante, que sinalizou a intenção de desenvolver habilidades de seus funcionários para o aprimoramento do atendimento da empresa, a pesquisa teve duração de dois meses, sendo dividida em quatro etapas, ilustradas pela Figura 3.



**Figura 3.** Etapas de execução da pesquisa no Restaurante Rural Terra do Meio

Fonte: Elaboração própria (2020)

Por tratar-se de uma prática não convencional em treinamentos voltados ao atendimento ao cliente, e por envolver recursos financeiros para sua realização (alimentação e material didático), foi necessário a elaboração de um projeto para submissão e aprovação do proprietário, deixando claro que, após o primeiro encontro, o mesmo poderia ser alterado, o que de fato ocorreu, já que um dos aspectos levantados pelas atendentes entrevistadas foi o fato de não conhecerem todos os produtos do restaurante, o que dificultava a interação com os clientes no momento em que eram questionadas sobre o sabor de cada prato ou sobremesa. Assim, após o primeiro encontro, foi feito um arranjo na programação para incluir almoço em todas as aulas e um jantar no encerramento. Ainda na etapa de planejamento do treinamento, foi feito o convite a um ator e bailarino, com mais de 20 anos de experiência em teatro e eventos, que participaria de todo o processo da pesquisa.

Aprovado o projeto, era preciso compreender quais valores a empresa desejava entregar a seus clientes, e para isso foram realizadas três entrevistas não estruturadas com o proprietário do restaurante, de aproximadamente duas horas cada. Na ocasião, eram realizadas anotações das falas mais relevantes para responder aos objetivos propostos. A entrevista não estruturada permite ao entrevistado maior flexibilidade na construção da resposta, de maneira mais informal (De Mattos, 2009). Em seguida, foi realizada uma entrevista conjunta com as gerentes do restaurante com fins específicos de saber suas expectativas para o treinamento. Deu-se início ao treinamento, de 24 horas, realizado em seis encontros, distribuídos em pouco mais de um mês, pela manhã. Apenas o último encontro aconteceria à noite, ocasião da festa de encerramento e apresentações teatrais. A Figura 4 mostra a programação ajustada após a realização da primeira aula.

**1º Encontro: Teatro de serviços**

7h30 às 8h – Recepção e café da manhã  
8h às 8h30 – Apresentação do curso  
8h30 às 9h30 – Palestra interativa: Teatro de Serviços  
9h30 às 10h30 – Atividades ao ar livre –

**3º Encontro: Atendimento ao cliente**

7h30 às 8h – Recepção e café da manhã  
8h às 9h – Atividades ao ar livre – habilidades de comunicação  
9h às 10h – Palestra interativa: Comunicação e atendimento



exercícios de palco 10h30 às 11h30 – Atividade em grupos – dificuldades em atendimento 11h30 às 12h – Avaliação e encerramento	10h às 11h – Atividade em grupos – personagens 11h às 12h – Almoço, avaliação e encerramento
<b>2º Encontro: Somos todos vendedores</b> 7h30 às 8h – Recepção e café da manhã 8h às 9h – Atividades ao ar livre – trabalho em equipe 9h às 10h – Palestra interativa: Profissão vendedor 10h às 11h – Atividade em grupos – vendas em um restaurante 11h às 12h – Almoço, avaliação e encerramento	<b>4º Encontro: Quem é o cliente?</b> 7h30 às 8h – Recepção e café da manhã 8h às 11h – Oficina de Teatro 11h às 12h – Almoço, avaliação e encerramento
	<b>5º Encontro: Sou artista</b> 7h30 às 8h – Recepção e café da manhã 8h às 9h30 – Atividade em grupos – roteiros 9h30 às 11h – Atividade em grupos – ensaios 11h às 12h – Almoço, avaliação e encerramento
	<b>6º Encontro: Encerramento</b> 18h30 às 20h30 – Hora do espetáculo 20h30 às 21h30 – Jantar e encerramento

**Figura 4.** Programação do treinamento “Teatro de Serviços”

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Com uso de métodos participativos e experienciais, a proposta do curso era adaptar os elementos cênicos de Grove, Fisk & Bitner (1992) e a estrutura analítica para o estudo da teatralidade proposta por Gardner & Wood (1991). O primeiro encontro teve como tema o teatro de serviços e visava à apresentação da proposta, das pessoas, e complementação do levantamento de necessidades de treinamento. No segundo, tinha-se como objetivo trabalhar atividades de trabalho em equipe e técnicas de vendas. Na terceira aula, o foco era o atendimento ao cliente propriamente dito, e na oportunidade, foram desenvolvidas algumas habilidades de comunicação e discussões acerca dos diferentes perfis de cliente do Terra do Meio. No quarto encontro, resgatou-se o modelo de Grove, Fisk e Bitner (1992), bem como o de Gardner e Wood (1991), adaptando-os à realidade local, e já se deu início à oficina de teatro. No último encontro antes da apresentação final, foram desenvolvidos os roteiros e ensaiadas as esquetes, que seriam apresentadas no último encontro.

Os funcionários foram divididos em grupos de cinco ou seis pessoas, os quais produziram sete esquetes, cenas teatrais de curta duração, que tinham caráter cômico, pois os personagens clientes escolhidos por eles foram as lendas da Amazônia, figuras encantadas, presentes no imaginário daquela região. Os temas das cenas giravam em torno dos sete pecados da qualidade do serviço ao cliente de Cobra (2009). Ao longo do treinamento, foram descritos, sempre de forma participativa e bem humorada, os itens necessários a manter os atendentes como atores principais da política de excelência de atendimento do restaurante. Para a sistematização dos resultados, fez-se uso de imagens e quadros.

## 4 Resultados Obtidos e Análise

### 4.1 Caracterização da organização e do problema analisado

O Restaurante Rural Terra do Meio é uma empresa de pequeno porte (EPP) que atua na área da gastronomia, e tem como diferencial ser o primeiro e único restaurante rural ecológico na Região Metropolitana de Belém. Localiza-se na Rodovia BR 316 km 10 estrada do Uruboca nº. 3000, no município de Marituba no Estado do Pará. A área do restaurante totaliza hectares, com ampla cobertura de floresta e com rios e igarapés dentro desse espaço.

O problema analisado teve suas bases nas recomendações de Larsen e Aske (1992), quando ressaltaram que para garantir a qualidade e manter a empresa competitiva, seria



necessária a concentração de esforços nas pessoas, destacando os aspectos referentes à linguagem, habilidades de comunicação e desenvolvimento pessoal. Muito embora os membros da equipe não tivessem histórico profissional atuando em restaurantes, Gardner e Wood (1991) ressaltam que, para uma operação teatral, deve-se priorizar as habilidades sociais interativas às habilidades tradicionais de servir, pois, nessa perspectiva, os rituais de um restaurante e as habilidades da equipe, formam, em conjunto, o gerenciamento de palco.

Especificamente na área destinada ao restaurante, se dispõe de trilhas para caminhadas ecológicas e um lago, chamado Uriboça, onde se pode passear de canoas, pescar e tomar banho. A empresa oferece aos clientes comidas e bebidas típicas da Amazônia. O restaurante é frequentado por pessoas que gostam de estar em contato com a natureza e que apreciam a comida regional.

Por ocasião da pesquisa, a empresa possuía 78 funcionários, sendo 50 atendentes (garçons e garçonetes), além dos funcionários de apoio, gerente, operadora de caixa, cozinheiras, *barmans* (responsáveis por preparar as bebidas), ajudantes dos atendentes (*commis*<sup>1</sup>), monitora de atendimento (*maitre*<sup>2</sup>), que estabelecem entre si, a princípio, um clima de cooperação e cordialidade para atender bem aos clientes.

A estrutura organizacional era comandada, na ocasião da pesquisa, pelo proprietário e diretor, Sr. André Nunes, que, com mais de sete décadas de existência, tinha uma visão ampla de todos os setores da empresa. Ambientalista e escritor, conhecia a Amazônia como poucos, e para exercer sua função, era apoiado pela gerência, representada pelas Sra. Gilmara e Sra. Graça, que o Sr. André conheceu quando as duas ainda eram crianças, pois seus pais trabalharam para o proprietário em seu sítio durante muitos anos. A estrutura física conta com dez malocas, que tem nomes de rios da região da “Terra do Meio”, uma área no Pará situada entre os Rios Xingu e Tapajós.

O proprietário esclareceu que o Restaurante começou com um antigo sonho pessoal. Nascido em Altamira, município localizado no interior do Pará, Sr. André Nunes conhecia bem a região “Terra do Meio” e sua importância para a conservação da biodiversidade da Amazônia, local para onde sempre pensou em morar novamente.

Com o tempo, percebeu que suas atividades de empresário, escritor e consultor não lhe permitiram sair da capital do Pará, então resolveu recriar um ambiente que lhe remetesse às lembranças do passado. A área onde residia era um encanto natural, e por isso, era comum receber muitos amigos. Antes de ser sua propriedade, aquilo era uma enorme área devastada, que na época não tinha qualquer córrego. Com a ajuda de um técnico agrônomo, transformou, ao longo dos anos, aquele lugar em um cenário paradisíaco. Ele fez a recuperação ambiental de grande parte da propriedade rural, como reflorestamento na beira dos cursos d’água. São 200,000 hectares de floresta secundária, que comportariam 22 campos de futebol oficiais. Ali, André vivia com a família, até que em 2009, inaugurou o Restaurante Rural Terra do Meio. A Figura 5 ilustra o cardápio da canoa (a), equipe de atendentes (b), ambiente local do passeio de canoa (c) e vista aérea do restaurante (d).

---

<sup>1</sup> Nomenclatura normalmente utilizada no mercado gastronômico para designar os profissionais que auxiliam os garçons no atendimento aos clientes. No caso do Restaurante Terra do Meio, a distância entre a cozinha e as malocas é muito grande, então, o principal auxílio é o carregamento das bandejas até a mesa onde as refeições serão servidas. O termo nunca foi adotado no restaurante.

<sup>2</sup> Nomenclatura normalmente utilizada no mercado gastronômico para designar os profissionais que atuam como anfitriões dos clientes, garantindo a qualidade do serviço, atendendo ao cliente desde a recepção até a saída, verificando, durante a refeição, se todo o serviço está a seu gosto. O termo nunca foi adotado no restaurante.



## VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



**Figura 5.** Almoço na canoa (a), equipe (b), passeio de canoa (c) e vista aérea (d).

Fonte: Restaurante Rural Terra do Meio (2020)

### 4.2 Tipo de intervenção e mecanismos adotados

A ação proposta, o treinamento intitulado “Teatro de serviços”, teve como ponto de partida, com anuência do proprietário, as recomendações de Gardner e Wood (1991), valorizando mais o trabalho para aprimoramento das habilidades sociais interativas, se comparadas às habilidades tradicionais do serviço à mesa, uma vez que a equipe já tinha passado por esse treinamento técnico.

Foram 24 horas de aula ministrada por uma das pesquisadoras, especialista na área de marketing, com experiência profissional na área de atendimento ao cliente e vendas, ao lado de um ator e bailarino, profissional atuante na área de serviços, ambos docentes do ensino superior. Havia momentos das aulas em que todos ficavam juntos, e outros em que os grupos eram divididos e distribuídos em malocas (Figura 6).



**Figura 6.** Distribuição das equipes durante a capacitação.

Fonte: Restaurante Rural Terra do Meio (2020)



### 4.3 Resultados das entrevistas

Durante a entrevista com o diretor, André Nunes, o mesmo esclareceu o conceito da empresa: “Um lugar para ser feliz”. Segundo ele, não havia por que, em sua idade, empreender algo que não lhe fosse divertido.

Os empreendedores e teóricos da administração, em grande parte, acreditam que tem que desenvolver os seus negócios com o foco naquilo que, lá na frente, querem obter. É como se entrassem em uma viagem e fizessem qualquer negócio para chegar ao destino. Não! As coisas não funcionam assim. Enquanto não se chega no destino, tem mais é que aproveitar a viagem! O bom é a viagem!

O diretor contou que quando decidiu criar o restaurante, enfrentou certa resistência por parte de pessoas próximas, muitas das quais, diziam que o negócio tinha tudo para dar errado. Explicou:

Isso aqui era só o sítio do Seu André, era a minha casa. Eu queria viver de escrever livros, mas no Brasil, só sendo Paulo Coelho pra sobreviver da literatura. Então o jeito foi vender galinha caipira. Fui inventando as receitas, mas imagina... um cara de 70 anos, inventando receita, ninguém botou muita fé nesse negócio, não. Teve gente que sugeriu fazer um balneário com entrada paga, com som de aparelhagem, ia lotar rápido. Eu iria *bamburrar* (SIC) e em seis meses ficaria rico.

Apesar de tudo isso, Sr. André Nunes sempre acreditou em sua filosofia ecológica de construir “um lugar para ser feliz”, tendo como valores a vida, o respeito à vida e o amor pela Amazônia. E quanto mais erguia o empreendimento sobre as bases daquilo que julgava ser ambientalmente correto e socialmente justo, mais recebia críticas. André utilizou as árvores caídas para construir as primeiras mesas e bancos do restaurante, além de adotar as práticas de reduzir a geração de resíduos, reutilizar materiais para outros usos (até vasos sanitários velhos viravam vasos de plantas), e reciclar resíduos descartáveis (princípios de sustentabilidade).

Ser ecológico, pensar em sustentabilidade, não tem nada a ver com ser *eco-chato* (SIC) mas ainda assim, teve gente que achou que aquele papo de ecologia, aquelas mesas toscas e bancos desconfortáveis feitos de pau caído no mato; de não usar pet, latinha, descartáveis, e ainda mais utilizando mão de obra local. A Amazônia está aqui. É só olhar para os lados e ter olhos de ver e sensibilidade para compreender.

Em trechos da entrevista, Sr. André demonstrou a satisfação em empreender segundo seus princípios ecológicos:

Foi maravilhoso ter aberto mão do enorme faturamento que teria ao optar por fazer um balneário e não o restaurante. Ao empreender um negócio tão diferente daquilo a que o público paraense estava acostumado, não bamburrei (SIC) nem fiquei rico, mas também, nunca tive essa pretensão. Além do sustento para a família, consegui ter um lugar pra viver momentos inesquecíveis, com velhos e novos amigos.

Diferentemente do que é comum no mercado de restaurantes, a equipe escolhida para atender aos clientes é completamente composta por pessoas da comunidade do Uruboca, cuja maioria tiveram ali sua primeira oportunidade de trabalho. Desse modo, Sr. André Nunes com seu empreendimento, não seguiu modelos pré-estabelecidos e criou seu nicho de mercado, com a temática voltada para a sustentabilidade. Pois ele, além de quebrar o paradigma de criar



um restaurante rural, quando muitas pessoas se demonstravam contrárias a essa proposta, também rompeu barreiras, quando decidiu empregar em seu restaurante apenas pessoas que morassem no entorno do próprio restaurante, local conhecido como comunidade do Uriboca. Quanto à percepção do restaurante pela Sra. Gilmara (gerente 1), a visão da empresa em função de seu proprietário está expressa na fala:

Olha, a gente vai na primeira aula, mas eu prefiro deixar as pessoas mais à vontade, assim elas falam o que elas quiserem, sem pensar que a gente vai ficar reparando, barrando qualquer tipo de opinião, sabe? O restaurante tem grande potencial pra faturar muito mais, mas acho que o fato das pessoas não terem experiência em outros lugares, isso atrapalha um pouco. Em lugar nenhum, vai existir outro Sr. André, que se preocupe com as pessoas e que dê essa oportunidade a quem nunca trabalhou. Mas é preciso saber valorizar, porque hoje ele está aqui, mas a gente não sabe o dia de amanhã, como vai ser. Ele tem tanta energia, que ninguém pensa que um dia ele não vai mais estar aqui pra nos dar a mão, e isso me preocupa muito, pois o sonho dele é que a gente seja capaz de segurar isso aqui mesmo quando ele se for. E o Terra do Meio é ele, é a cara dele, é a vida dele, isso aqui Da minha parte, tu podes ter certeza de que eu vou fazer de tudo o que eu puder pra retribuir tudo o que ele fez e ainda faz por mim. Mas eu preciso de todo mundo pra isso, e a gente sabe que trabalhar com pessoas é muito difícil, nem todo mundo pensa igual.

A Sra. Graça (gerente 2), complementou:

Aqui, nós temos pessoas que atendem muito bem, e outras que tem muita dificuldade. Por exemplo, a Luiza, ela é ótima, todos os clientes gostam dela, e o pessoal pede muita coisa, ela sabe oferecer. Mas tem gente que não é assim. Como a quantidade de clientes é muito maior no fim de semana, tem atendentes que só trabalham sábado e domingo mesmo, então a gente sabe que é difícil a pessoa que só vem aqui dois dias ter o mesmo desempenho de uma que está aqui todo o tempo. Mas o restaurante também tem que se sustentar. Pelo Sr. André, ele empregava todo mundo de carteira assinada e tudo, mas se a pessoa faz só duas diárias, e a gente pode pagar assim, tudo certinho, a gente não vai aumentar as despesas sem necessidade, né? O Sr. André é assim, ele quer ajudar todo mundo, ainda mais porque ele sabe que ninguém dá oportunidade pra quem não tem experiência, e ele não abre mão disso. Ele diz que é mais fácil treinar as pessoas a servir pratos e talheres do que ensinar pra elas a serem espontâneas e felizes, e é essa a proposta do restaurante, e é isso que ele quer. Aí, a gente fica nessa situação.

O primeiro encontro teve como tema o teatro de serviços e visava à apresentação da proposta, das pessoas, e complementação do levantamento de necessidades de treinamento. No segundo, tinha-se como objetivo trabalhar atividades de trabalho em equipe e técnicas de vendas. Na terceira aula, o foco era o atendimento ao cliente propriamente dito, e na oportunidade, foram desenvolvidas algumas habilidades de comunicação e discussões acerca dos diferentes perfis de cliente do Terra do Meio. No quarto encontro, resgatou-se o modelo de Grove, Fisk e Bitner (1992). Sobre o cenário, o atendente 1 disse que:

Cenário mais bonito que esse não tem. É a pura natureza, não importa pro lado que se olhe. Tem as trilhas pros clientes fazerem as caminhadas ecológicas, tem o lado pra tomar banho, do outro lado, pra quem quiser sair remando. Tem tartaruga, tracajá, mas espera, isso aí já é personagem, né? Porque tem bicho que à noite vira gente. E gente que à noite, vira bicho. Então acho que é personagem, plateia, porque interage com a gente, então não é cenário, porque o cenário fica lá, parado, e é a plateia que interage, pelo que eu entendi.



Solicitado a fornecer um exemplo sobre essa interação, o atendente 1 chamou o atendente 2, pra contar a história que teria acontecido no final de semana anterior, ao que ele explicou:

Olha, eu atendo a última maloca, então é normal que vá mais gente para as primeiras. Mas dessa vez, foi andando pra lá um casal, acho que eles queriam sossego mesmo, e uma maloca sem ninguém, Ai eu pensei: “é hoje”! Porque ainda estava cedo e àquela hora, não ia ninguém pra lá. Então se meio dia já estava chegando gente, quando fossem duas horas, ia estar cheio, com certeza. Eu ia *bamburrar* (SIC) de gorjeta naquele dia! Mas aí o casal estava se aproximando, e quando eu vi, uma cobra começou a querer descer por uma viga. Era pequena, mas mesmo assim, tem gente que não gosta, né? Aí eu pensei: “Ah, desgraçada, tu não vais acabar com a minha festa”. Olhei bem pra cara dela e falei bem assim: Tu vais rasgar daqui é agora, que ainda não está no teu horário. E ela foi embora. Mas onde já se viu? A hora delas é só à noite, e a engraçadinha queria vir queimar meu filme, tamanha hora do almoço. Ela não era nem doida. É claro que ela me obedeceu.

Ficou claro o sentimento de integração dos funcionários àquele ambiente, mostrando que o Terra do Meio, ao contrário das práticas comumente apontadas por Causado-Rodriguez et al. (2019) no setor, não se aplicam ali. Os funcionários são cientes que o que entregam à sociedade é bem mais que comida. Os aspectos emocionais, são sempre observados, o que pode ser percebido pelo que disse o atendente 3.

A gente sabe que vem gente de todo tipo pra cá, mas todos tem uma coisa em comum, acham bonito estar bem no meio da natureza. A maioria gosta de tirar foto, pena que não dá pra tirar foto do canto dos pássaros, desse barulho do vento nas árvores, e quando chove, então? Tem gente que vem sozinha, pede uma cerveja, toma um banho e vai embora. Tem gente que vem fugido de casa em dia de semana, pra dar o *desdobro* (SIC) na mulher. A gente não é besta, a gente percebe, mas claro que ninguém fala nada. Parece que tá tudo normal. Por mim, pode estar aí, que eu não tô nem vendo. Mas a grande maioria mesmo vem com a família. O pessoal faz coisa aqui que não dá pra fazer em nenhum outro lugar. Tem criança que nunca viu uma árvore com frutas, e ainda poder comer? Já pensou? Tem um monte de artista que não vem em Belém sem passar por aqui. Tem gente que tira foto de casamento, casa, se forma, comemora aniversário. Até missa de sétimo dia já teve. E isso não tem preço, sabe? A pessoa está triste, claro, mas ao mesmo tempo está feliz porque esse lugar é encantado, tudo o que acontece aqui é mágico. E o Sr. André, acho que ele é o curupira, que protege as matas e cuida da natureza. E cuida da gente também.

Em relação à performance, a funcionária esclareceu:

Tem funcionário aqui que nunca entrou em outro restaurante. Então a pessoa não sabe nem como é. Não tem nem ideia. Então uma pessoa dessas, é claro que ela vai ter dificuldades em interagir com um cliente, porque é como se fosse uma gente de outro mundo. Uma pessoa que gasta trezentos, quatrocentos reais, num almoço... Às vezes, o nosso colega passa um final de semana trabalhando e não ganha isso. Aí ele fica até com vergonha de oferecer mais coisas, porque ele mesmo acha muito caro. Agora, nesse curso, que a gente tá vendo, que aqui, a gente interpreta um papel, não é pra gente ficar julgando o que tá caro ou tá barato, a gente nem sabe quanto a pessoa ganha, o que ela gasta. Se a gente não sair, assim, do nosso próprio eu, e encarar um personagem, a gente não vai aumentar as vendas mesmo.

No último encontro antes da apresentação final, foram desenvolvidos os roteiros e ensaiadas as esquetes, que seriam apresentadas no último encontro. Os temas tratados tiveram como base os sete pecados da qualidade do serviço ao cliente citados por Cobra (2009), enfatizando, por meio de cenas onde os atendentes interagiam com os personagens lendários



da Amazônia: Matinta Pereira, Boto, Curupira, Cobra Grande, Iara, Pirarucu e Vitória Régia. Eram cenas que envolviam a apatia de uma atendente que nem ouvia o que o cliente falava e não fazia nenhum esforço para isso; outra que ao receber uma família com crianças mal educadas, tenta livrar-se o mais rápido possível desse cliente; a impaciência de uma atendente, que fica imitando o modo de falar de uma cliente que não se decidia sobre o que pedir pra comer; um atendente que ficava repetindo frases feitas; outro, que fica mandando o cliente de um lado para outro até que o mesmo se irrite; outra atendente bastante grosseira no trato; e por fim, um atendente que dizia que nada do que o cliente queria alterar no prato, seria possível, devido às normas da empresa.

Quanto à estrutura analítica e os aspectos evidenciados por Gardner e Wood (1991), o primeiro aspecto é relacionamentos. As habilidades para um relacionamento simples e amigável estão presentes nos atendentes, porém a percepção de diferença social, por algumas vezes, impede-os de apresentar melhor desempenho. Uma vez discutidos os motivos pelos quais os clientes buscavam a empresa e os valores com os quais a mesma estava comprometida, os funcionários passaram a reconhecer a importância de seus saberes locais, bem como a necessidade de contínuo aperfeiçoamento técnico, para que fosse mantida a excelência no atendimento, de modo a preservar o cliente na casa, considerando o alerta de Godri (1994) e mantendo a empatia, tão exaltada por Las Casas (2008). As habilidades de comunicação, trabalhadas ao longo do treinamento, também se mostraram fundamentais para a melhoria do desempenho na função. Por mais que Gardner e Wood (1991) apontem a tendência de trabalho individual, tendo em vista o enfoque do profissional na gorjeta, o restaurante tem uma política de direcionar parte desse valor à equipe de operações.

O segundo fator envolve as habilidades do pessoal. Ao contrário do que preconizaram Gardner e Wood (1991), os funcionários apresentaram bastante interesse em desenvolver as habilidades tradicionais de servir, até mesmo para que possam ser percebidos como profissionais completos, capazes de trabalhar não só ali, mas em qualquer lugar. Essa vontade se manifestou principalmente por perceberem que o proprietário do local incentivava qualquer tipo de formação, e também por assistirem as vitórias acadêmicas e profissionais das gerentes. Assim sendo, ainda que tenham tido a oportunidade de aprimoramento das habilidades sociais, e já tenham tido, no passado, treinamento técnico, os funcionários reconhecem que ambos, em igual importância, configuram-se como itens necessários para manter a equipe no papel de atores principais da política de excelência de atendimento da empresa. O terceiro fator é o palco, que envolve elementos como uniforme, estilo do cardápio, decoração, entre outros elementos que compõem o cenário (Gardner & Wood, 1991). O atendente 4 comentou:

Olha, cardápio, a maioria nem olha, porque eles vem logo perguntando pra gente o que é melhor para o dia, para aquela quantidade de pessoas. Pedem para eu sugerir, aí como eu só comi a caldeirada, eu sempre sugiro ela, né? Não vou arriscar. Mas se eu conhecesse os outros, eu poderia sugerir mais, porque não vou dizer que é bom se eu nunca provei. Cardápio é uma coisa a mais na mesa, tem que ter, mas eles dão mais valor no que a gente fala. Agora sobre uniforme, tem que ser assim mesmo, uma camisa leve, uma calça, sapato baixo. A gente anda muito, aqui é muito quente, então não pode ser muita roupa, não. Já a decoração, nem precisa, né? Agora eles acham engraçado esses sacos com água pendurada. Isso foi coisa do filho do Sr. André. Ele diz que no interior, é assim que espanta mosca. Ela vem voando, se aproxima, e pensa que o reflexo é um monstro, e vai embora. Os clientes gostam dessa arrumação. Só não gostam das moscas. Mas tem época do ano, que se a gente enche a mesa de peixe a mesa, a mosca vem. Se a gente gosta, ela gosta também, né?

## 5 Considerações finais



Ferreira Gullar, um escritor brasileiro falecido em 2006 dizia que “a arte existe porque a vida não basta”. No caso da pesquisa desenvolvida no Restaurante Rural Terra do Meio, pode-se afirmar que a expressão artística teatral ali existe, porque, no contexto do marketing de serviços, e considerando as peculiaridades organizacionais, as práticas tradicionais para treinamento de funcionários não bastam. Objetivava-se promover um treinamento para a equipe de atendimento, sob a perspectiva dramatúrgica dos serviços e ainda esclarecer quais valores a empresa desejava entregar a seus clientes, além de verificar as dificuldades dos atendentes em entregar esses serviços aos consumidores, e por fim, apresentar os itens necessários a manter os atendentes como atores principais da política de excelência de atendimento da empresa.

O treinamento foi realizado e percebido pelos funcionários não apenas como uma oportunidade de aprimorar seus conhecimentos, mas também lhes permitiu o desenvolvimento da habilidade de se colocar no lugar do cliente, mostrando-lhes que existem diferentes pontos de vista, e somente com essa capacidade adquirida, é possível prestar um atendimento com excelência. Habilidades sociais que permitem a interação com clientes mostraram-se tão importantes quanto as habilidades técnicas para exercer o cargo de atendente em um restaurante. Não foram adotados termos adotados em outras empresas do setor para as funções de garçom, garçonetes, *barmans commis*, ou *maître*, pois na cultura empresarial presente no Restaurante Rural Terra do Meio, todos ali são atendentes e vendedores, pois, para atenderem às necessidades dos clientes, lhes prestam atendimento e vendem os produtos da casa.

A história do empreendedor André Nunes mostrou que construir um lugar para ser feliz, alicerçado em valores como a vida, o respeito à vida e o amor pela Amazônia lhe deu mais satisfação do que qualquer outra recompensa financeira obtida das atividades que desempenhou ao longo da vida. Sem ter como executar seu sonho de viver na terra onde nasceu e ser feliz, decidiu passar os últimos anos da vida sendo feliz da forma como podia, fazendo os outros felizes. Para alcançar a excelência nas atividades de marketing de qualquer restaurante, há de se considerar uma realidade muito além do que os olhos podem ver. Para alcançar a excelência no atendimento, é preciso estar disposto a sair de si mesmo e interpretar papéis, sem com isso perder a verdade. O presente estudo mostrou que para atrair e fidelizar os clientes, garantindo diferenciais competitivos por meio das estratégias do marketing, nem sempre necessita-se de altos investimentos. Nesse caso, a simplicidade do lugar e das pessoas é o que confere a sofisticação do serviço e o diferencial do empreendimento.

## Referências

- Álvarez-García, J., González-Vázquez, E., Río-Rama, D., de la Cruz, M., & Durán-Sánchez, A. (2019). Quality in Customer Service and Its Relationship with Satisfaction: An Innovation and Competitiveness Tool in Sport and Health Centers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(20), 3942.
- Astari, R. W., & Aprilia, S. (2016). Designing game for customer service training. In *2016 International Conference on Data and Software Engineering (ICoDSE)* (pp. 1-6). IEEE.
- Baglieri, E., & Karmarkar, U. (Eds.). (2014). *Managing Consumer Services: Factory Or Theater?*. Springer.
- Barros, A. J. P. D., & Lehfeld, N. A. D. S. (2011). Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica. In *Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica*.
- Berthon, J. P., Prinsloo, M., & Pitt, L. (2007). From service factory to service theatre: Solving the positioning dilemma in the medical practice. *Journal of Medical Marketing*, 7(1), 55-63.



- Causado-Rodriguez, E., Charris, A. N., & Guerrero, E. A. (2019). Mejora continua del servicio al cliente mediante Servqual y red de Petri en un restaurante de Santa Marta, colombia. *Información tecnológica*, 30(2), 73-84.
- Cobra, M. (2009). *Administração de marketing no Brasil*. Elsevier Brasil.
- De Mattos, P. L. C. (2005). A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. *Revista de Administração Pública-RAP*, 39(4), 823-846.
- De Paiva Júnior, F. G., De Souza Leão, A. L. M., & De Mello, S. C. B. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 190-209.
- Duboff, R., & Heaton, C. (1999). Employee loyalty: a key to value growth. *Strategy & Leadership*, 7(1).
- Epps, S. K., Kidd, J., Negro, T., & Sayles, S. L. (2016). Rethinking customer service training: A curricular solution to a familiar problem. *Journal of Access Services*, 13(3), 199-209.
- Gardner, K., & Wood, R. C. (1991). Theatricality in food service work. *International Journal of Hospitality Management*, 10 (3), 267-278.
- Giglio, E. (1996). *O comportamento do consumidor e a gerência de marketing*. São Paulo: Pioneira.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.
- Godri, D. (1994). Conquistar e manter clientes. *Blumenau-SC: Eko*.
- Goffman, E. (2002). The presentation of self in everyday life. 1959. *Garden City, NY*, 259.
- Grove, S. J., Fisk, R. P., & Bitner, M. J. (1992). Dramatizing the service experience: a managerial approach. *Advances in services marketing and management*, 1(1), 91-121.
- Harris, K., Harris, R., Elliott, D., & Baron, S. (2011). A theatrical perspective on service performance evaluation: The customer-critic approach. *Journal of marketing management*, 27(5-6), 477-502.
- Harris, R., Harris, K., & Baron, S. (2003). Theatrical service experiences. *International Journal of Service Industry Management*.
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Larsen, S., & Aske, L. (1992). On-stage in the Service Theatre. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Las Casas, A. L. (2008). *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*. Editora Atlas SA.
- Lennox, B., & Segal, M. (2015). Customer service training pays off in a crisis. *Journal-American Water Works Association*, 107(9), 26-30.
- Levitt, T. (1990). *A imaginação do marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Manso, L. G. M. C. (2017). O impacto das métricas de redes sociais no ticket médio e retorno diário de um restaurante.
- Santos, L. (2002). *Marketing pessoal e sucesso profissional*. Campo Grande: UCDB.
- Stevens, R. et al. (2001). *Planejamento de marketing: guia de processos e aplicações práticas*. São Paulo: Makron Books.
- Tsai, C. F. (2015). The relationships among theatrical components, experiential value, relationship quality, and relationship marketing outcomes. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(8), 897-919.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora.
- Yrjölä, M., Rintamäki, T., Saarijärvi, H., Joensuu, J., & Kulkarni, G. (2019). A customer value perspective to service experiences in restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 91-101.