

4

A iluminação nos cenários de serviços

A revisão bibliográfica, neste segundo capítulo – cujas principais contribuições foram apresentadas originalmente no 24º Encontro Nacional da ANPAD (ver: Carvalho & Motta, 2000) – amplia o domínio do palco e adentra os ambientes físicos de varejo e serviços. Objetiva-se aprofundar a discussão acerca dos aspectos tangíveis presentes nos encontros de serviços, a partir de uma visão que adota a perspectiva dramatúrgica como modelo de administração em Marketing de Serviços. Por meio desta metáfora teatral, as palpabilidades – elementos que ajudam a compor o ambiente da organização – podem ser vistas como o cenário do espetáculo que a empresa oferece ao público.

A construção de um cenário pressupõe a utilização de diversos componentes para o *show* de serviços. Um dos elementos mais importantes para a gerência teatral das "horas da verdade" é a iluminação que, apesar de reconhecida como fundamental para a comunicação interativa da empresa com seus clientes, parece não vir merecendo nem um exame mais atento por parte dos teóricos de serviços, e nem um olhar prático mais detido pelos gerentes.

Partindo-se de uma breve revisão sobre a moderna teoria de Marketing de Serviços, com enfoque especial na sugestão da perspectiva teatral, conduz-se o leitor a investigar a importância da tangibilidade e de suas diversas facetas para o gerenciamento das impressões do consumidor acerca da experiência interativa com o serviço. Introduz-se a questão da iluminação, passando-se a explorar seu impacto na observação das interações nascidas dos encontros dos consumidores com o cenário. Finalmente, oferece-se um esquema que sugere cinco maneiras básicas para se procurar entender as funções do cenário nas "horas da verdade", centrando-se todos os exemplos ilustrativos no enfoque da luz. A principal contribuição do presente capítulo é exatamente essa perspectiva em cinco tópicos, que amplia o modelo clássico de três funções proposto por Bitner (1992).

4.1. Marketing de serviços e "horas da verdade"

Conhecer o fenômeno de serviços, compreender sua natureza, entender as ferramentas gerenciais que permitem seu aproveitamento e coordenar sua aplicação constituem alguns dos atuais desafios para a ciência da Administração (Carvalho & Motta, 2000; De Wulf & Odekerken-Schröder, 2003; Farias, Góis & Oliveira, 2000; Las Casas, 1992; Priluck, 2003). No presente trabalho, adota-se a definição proposta por Grönroos (1995, p. 36), que buscou caracterizar o fenômeno de serviços em sua complexidade:

“O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível - que normalmente (...) acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços - que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).”

A intangibilidade - que pode ser entendida como um fator de incerteza - é um ponto determinante na oferta dos serviços, que tendem a ser menos tangíveis que os produtos manufaturados (Baker, 1998; Carvalho & Vergara, 2000; Cobra, 2001; Grönroos, 1998; Holbrook, 2000; Mittal, 2002; Sergeant & Frenkel, 2000; Solomon, 1998; Zeithaml & Bitner, 1996, 2003). Desta maneira, o marketing de serviços costuma ter uma abordagem gerencial diferente, mais complexa, mais cuidadosa (Johns, 1999; Krepapa *et al.*, 2003).

Serviços são ações, atividades, desempenhos: consertar um eletrodoméstico defeituoso, fazer a manutenção semestral de um elevador, cortar o cabelo de uma cliente que vai a uma festa. Aquilo que se entrega ao consumidor não é um objeto, mas um desempenho, uma performance (Ambrósio & Siqueira, 2002; Levitt, 1988; Solomon *et al.*, 1985), que não pode ser sentida, tocada ou experimentada da mesma forma que se faz com bens tangíveis.

Devido a estas especificidades da função de administração em serviços, que têm sua origem na característica de intangibilidade inerente a todo e qualquer serviço (Bebko, 2000; Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000), a gerência de ofertas empresariais que agregam “um ato ou desempenho essencialmente intangível” (Kotler & Armstrong, 1993, p. 413), sejam elas bens ou serviços, merecem

ferramentas especiais e abordagens igualmente diferenciadas (Carvalho, 1998; Levitt, 1998; Mittal, 2002; Zeithaml & Bitner, 2003).

Além de uma orientação especial da alta administração para a prestação de serviços (Swan, Bowers & Grover, 2002), todas as pessoas, sistemas e processos da organização devem estar preparados para a prática desta modalidade diferente de relacionamento com o mercado (Berry, 2001; Carvalho, Motta & Carvalho, 2002; Carvalho & Vergara, 2000; Cobra, 2001; Grönroos, 1995; Johns, 1999; Roberts, Varki & Brodie, 2003; Zeithaml & Bitner, 1996, 2003).

Uma das possibilidades mais interessantes de tratamento para este problema consiste na visão do marketing interativo, defendida pelos pensadores da escola nórdica de serviços (Carlzon, 1994; Grönroos, 1981, 1995, 1998; Mattsson, 1994). Esta proposta fundamenta-se na premissa de que o valor maior criado na prestação do serviço da empresa origina-se realmente dos encontros entre consumidores e prestadores de serviços, durante a entrega da oferta da organização a seu público-alvo (Lemmink & Mattsson, 2002; Mattsson, 1994): “os empregados de contato com o cliente, junto com os clientes” na chamada “linha de frente”, “criam valor para os clientes” (Grönroos, 1995, p. 229).

Estes momentos interativos, cruciais e decisivos para o sucesso da organização de serviços, chamados de “horas da verdade” ou “momentos da oportunidade” (Carlzon, 1994; Normann, 1993), são os instantes em que se dá a impressão mais vívida do serviço (Carvalho & Siqueira, 2000; Zeithaml & Bitner, 1996). O encontro entre um visitante e a empresa tem importância crítica (Baker & Fesenmayer, 1997; Bazerman, 2001; Bitner, Booms & Tetreault, 1990; Cronin, Brady & Hult, 2000; Johns, 1999; Lovelock & Wright, 2001; Odekerken-Schröder *et al.*, 2000; Schmenner, 1999; Sergeant & Frenkel, 2000).

4.2. Marketing interativo e teatro de serviços

Orientar a empresa de serviços para a prática do marketing interativo significa compreender que, diversamente dos bens manufaturados, em que

produção, distribuição e consumo ocorrem sucessiva e separadamente, para o caso dos serviços estas três etapas são simultâneas (Ambrósio & Siqueira, 2002; Berry, 2001; Carvalho, 1998; Zeithaml & Bitner, 1996). Assim, a entrega do serviço, que também é produção e consumo, tem sua importância potencializada. A visão do marketing interativo percebe como tais momentos são críticos e predispõe a empresa para responder adequadamente a eles (Carvalho & Siqueira, 2000; Farias, Góis & Oliveira, 2000; Grönroos, 1995; Krepapa *et al.*, 2003; Mattsson, 1994), de acordo com as necessidades levantadas pelos clientes nas interações.

A comunicação da empresa com seus consumidores ganha, de acordo com esta perspectiva, destaque especial (Mittal, 2002). Uma vez que tudo aquilo que se faça ou fale nas "horas da verdade" tem capacidade potencial de comunicação (Grönroos, 1995), a organização deve procurar gerenciar o maior número possível de signos comunicacionais (Kowzan, 1988) emitidos por seu pessoal em tais momentos.

A esta orientação empresarial interativa pode ser acrescentada a preocupação com a visão dramatúrgica da comunicação da empresa com seus consumidores (Baron, Harris & Harris, 2001; Carvalho, 1998; Carvalho & Motta, 2002a; Carvalho & Siqueira, 2000; Harris, Harris & Baron, 2001; Lovelock, 1995; Lovelock & Wright, 2001; Motta, 2000; Zeithaml & Bitner, 2003). Esta noção baseia-se no trabalho do antropólogo social Erving Goffman (1959), que acreditava na comparação metafórica das interações humanas com o desempenho de atores em uma peça de teatro (Ligas & Coulter, 2001).

A partir da obra de Goffman, alguns pesquisadores serviram-se do teatro para criar uma ferramenta analítica que retrata os “momentos da verdade” como dramas (Baron, Harris & Harris, 2001; Grove, Fisk & Dorsch, 1998; Holbrook, 2000). Apropriando-se desta perspectiva sociológica, os estudiosos de serviços perceberam que os prestadores de serviços, assim como os atores, também tinham a incumbência de “criar e manter uma impressão favorável perante uma platéia” (Carvalho, 1998, p. 39), movimentavam-se igualmente por um “cenário” montado em um “palco”, contavam com “bastidores” para dar-lhes suporte, e buscavam, como o “elenco” de um espetáculo teatral, o “aplausos” do público, o sucesso nos encontros com os consumidores (Harris, Harris & Baron, 2001; Motta, 2000).

A associação dos serviços com o palco é óbvia e imediata (Grove, Fisk & Dorsch, 1998): serviços são ações e “drama, etimologicamente, significa ação”

(Magaldi, 1991, p. 17). A arte do teatro é criar uma performance, objetivo este congruente com a própria definição de serviço (Bryant, 1993); muitos aspectos da entrega de serviços apresentam uma natureza particularmente teatral (Brasil, 2002; Grove, Fisk & Dorsch, 1998; Sherry *et al.*, 2001).

Os primeiros registros de aproveitamento gerencial da interseção do teatro com a prestação de serviços foram observados na Disneylândia da Califórnia, em 1955 (Fernandes & Carvalho, 2002; Lovelock, 1995; Lovelock & Wright, 2001; Pope, 1979; Zeithaml & Bitner, 1996, 2003). De acordo com esta orientação, os funcionários da empresa são os “atores” que oferecem à “platéia” de consumidores a performance requerida por um público que é, ao mesmo tempo, ator (participa da ação do serviço) e espectador (sua satisfação é a medida do sucesso da peça), observando e consumindo o serviço à medida em que é produzido (Boje, 1995; Carvalho & Siqueira, 2000; Grove, Fisk & Dorsch, 1998).

A teoria de “palco e bastidores” criada para que se pudesse lidar melhor com a incerteza indissociável do processo da entrega dos serviços, formulada para que se conseguisse reduzir as dificuldades trazidas pelo fantasma da intangibilidade, também agregaria, por sua vez, certos fatores intangíveis.

Por mais que a metáfora dramaturgica pareça ter obtido sucesso em nortear as atividades da equipe de entrega do serviço no sentido das necessidades do consumidor durante as interações, a essência desta abordagem continua sendo a ação cênica, a performance, a representação, elementos basicamente simbólicos, vivenciais e intangíveis (Boje, 1995; Holbrook, 2000). A maioria das construções teóricas que costumam partir da obra de Carlzon (1994) e das ‘horas da verdade’ enfatizam demais a dimensão da conversa humana no processo interativo (Baron, Harris & Harris, 2001; Blois, 1992; Grönroos, 1981). Note-se, em contrapartida, que aproximadamente oitenta por cento do significado em um encontro social é transmitido por canais não verbais ou não pessoais (Cavedon, 2001; Gabbott & Hogg, 2000; Rossi & Hor-Meyll, 2001; Solomon, 1998).

Esforços da organização na direção da melhoria da condução dramaturgica da equipe de contato com os clientes nos "momentos da verdade" foram pedidos por vários acadêmicos (Baron, Harris & Harris, 2001; Berry, 2001; Boyt, Lusch & Naylor, 2001; Brown, Fisk & Bitner, 1994; Carvalho & Vergara, 2000; Grönroos, 1981; Grove & Fisk, 1991; Iacobucci, 1998; Lemmink & Mattsson, 2002; Ligas & Coulter, 2001; Lovelock, 1995; Swan, Bowers & Grover, 2002; Tigre, 2002;

Zeithaml & Bitner, 1996, 2003), desde o momento do recrutamento e da seleção dos servidores até sua adesão à equipe do serviço, passando, obviamente, pelos instantes de treinamento, pelos ensaios do espetáculo apresentado pela empresa.

Não se pode esquecer, no entanto, que os investimentos nos componentes tangíveis da peça desempenhada pela organização não podem ser menosprezados. Ainda que a essência mesma da representação de serviços seja elaborada por meio da performance dos membros do elenco da companhia (Carvalho, 1998; Harris, Harris & Baron, 2001), gerenciar prestadores de serviços como atores pode significar um dispêndio de recursos financeiros e, principalmente, de tempo que a empresa pode não dispor.

A transformação de operadores de serviços em atores pode também remeter à imagem de uma fábrica de sorrisos sendo manufaturados em escala industrial, como para o caso da Disney, em que tais procedimentos acabaram por gerar graves tensões entre os funcionários, destes com a administração do parque e entre empregados e consumidores (ver: Boje, 1995). Sob outra ótica, otimizar o espetáculo da empresa não comporta apenas ter atores melhores e mais bem preparados. Existem outras soluções cênicas igualmente importantes, que se inserem inteiramente na visão dramática do serviço, e que podem surgir como alternativas de tratamento mais exequíveis (Carvalho, Motta & Carvalho, 2002; Gabbott & Hogg, 2000).

A literatura de Marketing sobre a importância das interações na satisfação dos consumidores de serviços geralmente mantém-se focada nas comunicações orais entre a empresa e seus consumidores (por exemplo: Dubé & Menon, 2000; Harris, Baron & Ratcliffe, 1995). Contudo, pode-se conceber a gerência de impressões interativas em termos mais amplos (Fisk & Grove, 1996; Ramos e Gonçalves, 2001; Schmenner, 1999), uma vez que a conceituação diádica de uma organização interagindo com as expectativas manifestadas pelos clientes pode ser muito simplista (Baker & Fesenmayer, 1997).

Os “momentos da verdade” podem ocorrer sem qualquer elemento de interação humana (Bitner, Booms & Tetreault, 1990; Farias, Góis & Oliveira, 2000). Os encontros não se limitam à dimensão interpessoal; antes, englobam todos os aspectos da empresa com os quais o consumidor possa relacionar-se, o que inclui, além do fator pessoal, as facilidades físicas (Grönroos, 1998; Holbrook, 2001; Klemz & Boshoff, 2001; Roberts, Varki & Brodie, 2003;

Shostack, 1985). Quando são seguidas as diretrizes de “serviço invisível” (ver: Lovelock & Wright, 2001; Zeithaml & Bitner, 2003), pede-se mesmo que os funcionários desapareçam da vista do cliente e minimizem suas interações com os consumidores, deixando que apenas as evidências físicas marquem presença na “hora da verdade”.

O gerenciamento de impressões durante interações como as “horas da verdade” pode ocorrer em quaisquer circunstâncias em que as organizações atuam como criadores de signos comunicacionais (Fisk & Grove, 1996; Sureshchandar, Rajendran & Anantharaman, 2002).

4.3. Gerência da tangibilidade sob uma perspectiva dramatúrgica

Uma representação genérica dos dramas de serviços incorpora quatro elementos teatrais principais (Grove, Fisk & Dorsch, 1998, p. 116, tradução livre):

1. Os atores, ou as pessoas prestadoras de serviços cujos comportamentos e cujas presenças ajudam a determinar o serviço;
2. A platéia, ou os consumidores que recebem o serviço;
3. O cenário, ou o ambiente físico em que o serviço ocorre; e
4. A performance, ou o próprio desempenho do serviço.

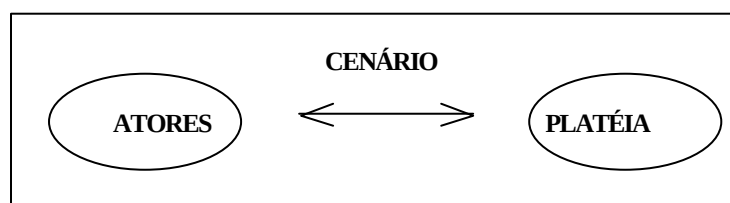
Algumas variáveis do mundo teatral, conceitos e princípios cênicos tais como *scripts* cognitivos, bastidores, figurino, entre outras, que ajudam a detalhar a observação dramatúrgica dos encontros de serviços (Carvalho, 1998; Motta, 2000) não são listadas, uma vez que são entendidas como aspectos ou facetas destes quatro elementos mais amplos (Grove, Fisk & Bitner, 1992).

No entanto, uma perspectiva teatral do marketing para gerência dos “momentos da oportunidade” deverá necessariamente combinar e articular estas dimensões principais em uma entidade única, como se vê na Figura 7.

O escopo do presente trabalho demanda uma atenção maior com relação ao cenário do serviço e aos elementos que o compõem – mais especificamente, a iluminação – ainda que se queira reforçar a idéia de que a metáfora teatral pede

uma compreensão holística (Bryant, 1993, 1997) e que, portanto, as quatro dimensões devem ser consideradas como um conjunto. A satisfação e a insatisfação dos consumidores do serviço podem ser afetadas por qualquer um dos elementos e pelos quatro ao mesmo tempo (Carvalho, Tigre & Carvalho; Grove, Fisk & Dorsch, 1998; Mattila & Wirtz, 2000).

Figura 7: A experiência de serviços observada como drama



Fonte: Grove, Fisk & Dorsch, 1998, p. 117

A administração de marketing de serviços deve buscar, então, nas “horas da verdade”, uma abordagem capaz de abarcar, além das variáveis comumente encontradas nos ambientes mercadológicos, os elementos trazidos pela visão do marketing interativo (Grönroos, 1995; Zeithaml & Bitner, 2003). Para tanto, sugere-se a ampliação do clássico marketing *mix*.

O composto mercadológico da empresa, ou marketing *mix*, engloba as “variáveis controláveis que a empresa reúne para satisfazer um grupo-alvo” (McCarthy & Perreault, 1997, p. 43) ou “o conjunto de ferramentas que a empresa usa para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo” (Kotler, 2000, p. 37). Estes elementos ficaram conhecidos como os quatro p’s: produto, preço, praça (ou distribuição) e promoção (ou comunicação). Para a gerência de serviços sugere-se uma ampliação do marketing *mix* tradicional (Booms & Bitner, 1981), acrescentando-se três p’s adicionais (Zeithaml & Bitner, 1996) e obtendo-se os 7 p’s do Marketing de Serviços, como mostra a Figura 8, que aparece adiante.

Aplicando as quatro dimensões (Grove, Fisk & Dorsch, 1998) da perspectiva dramatúrgica (Figura 7) no marketing *mix* ampliado (Figura 8), consegue-se sugerir uma relação bastante clara entre os três novos elementos agregados pela extensão do composto tradicional de marketing e o modelo da

metáfora teatral (John, 1996), como se pode conferir na Figura 9. Observe-se que o cenário aparece como um elemento separado, substituindo sozinho todas as possibilidades do espectro de tangibilidades do serviço.

Figura 8: O composto de marketing ampliado para serviços

Marketing <i>mix</i> tradicional	1. PRODUTO 2. PREÇO 3. PRAÇA 4. PROMOÇÃO
5. PESSOAS:	Os "atores" que representam um papel na entrega do serviço: clientes, servidores e outros clientes no ambiente.
6. PROCESSOS:	Os procedimentos, mecanismos e fluxos de atividades por meio dos quais o serviço é produzido e entregue.
7. PALPABILIDADES:	O ambiente no qual se entrega o serviço e onde a empresa e os consumidores interagem, e qualquer elemento que facilite a performance ou a comunicação.

Fonte: Zeithaml & Bitner, 1996, p. 26 (tradução livre)

Esta concepção é um dos pontos mais importantes a examinar para que se possa estabelecer um paralelo relevante entre a produção de um serviço com a apresentação de um espetáculo teatral (Carvalho & Motta, 2002a; John, 1996; Tigre, 2002). As três novas variáveis do composto de marketing estão sob o controle da empresa e o melhor artifício com que conta a organização para “focar-se no serviço de acordo com o ponto de vista do consumidor” seria considerar as variáveis de maneira a reforçar o paradigma do tratamento dramático para a comunicação interativa de serviços (Zeithaml & Bitner, 1996, p. 291).

Figura 9: Compreensão dramática do marketing *mix* de serviços

PESSOAS	=	ATORES + PLATÉIA
PROCESSOS	=	PERFORMANCE
PALPABILIDADES	=	CENÁRIO

Fonte: John, 1996, p. 62 (adaptação e tradução livres)

O espetáculo de serviços parece, todavia, ainda não ter atingido o sucesso de público pelo qual os acadêmicos aguardavam, talvez em virtude de uma baixa integração entre seu estudo científico e sua aplicação prática. Os poucos estudos teóricos e as raras oportunidades práticas de aplicação de teatro em serviços confirmam que, dentre todas as variáveis à disposição da organização, os elementos palpáveis do serviço são potencialmente aqueles que podem ser mais prontamente controláveis pela administração (Hutton & Richardson, 1995; Zeithaml & Bitner, 2003).

Outro instrumento a ser considerado para que se possa formar uma idéia mais precisa da importância das evidências físicas para os consumidores é o modelo de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) e que oferece uma escala para que se possa mensurar a percepção dos consumidores acerca da qualidade do serviço recebido. O Modelo das Cinco Dimensões do Serviço Excelente ou SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988) mostra que os consumidores costumam considerar cinco níveis em suas percepções da qualidade de serviço da companhia, como se vê na Figura 10.

Figura 10: As cinco dimensões de avaliação de um serviço

-
1. CONFIABILIDADE - Habilidade em cumprir adequadamente o serviço prometido
 2. PRESTEZA - Disposição, interesse e prontidão em ajudar os clientes
 3. SEGURANÇA - Conhecimento do serviço demonstrado pelo pessoal de contato e sua habilidade em inspirar confiança
 4. EMPATIA - Atenção, cuidado e tratamento individualizado aos clientes
 5. TANGÍVEIS - Aparência das instalações físicas, dos equipamentos, do ambiente e da equipe de serviço
-

Fonte: Zeithaml & Bitner, 1996, p. 118 (tradução e adaptação livres)

Note-se mais uma vez a recorrência do cenário como elemento fundamental para o relacionamento interativo do público com a organização durante os "momentos da oportunidade". Os tangíveis costumam ser citados pelos consumidores com muito mais frequência do que os demais atributos determinantes de satisfação e da qualidade do serviço prestado (Brady & Cronin, 2001; Cronin, Brady & Hult, 2000; Fernandes & Carvalho, 2002; Hutton & Richardson, 1995; Klemz & Boshoff, 2001; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985; Sureshchandar, Rajendran & Anantharaman, 2002; Tansik & Routhieaux,

1999). Por esta mesma razão, as palpabilidades podem ser tomadas como o coração do debate em torno das dimensões SERVQUAL.

Seja classificado como parte dos recursos que se convencionou denominar ambiente da empresa, seja visto como uma importante evidência física, compreendido como importante fator de tangibilidade, ou como a principal dentre as palpabilidades, o cenário surge como uma das principais variáveis que se encontram à disposição da companhia nos seus objetivos de satisfação dos consumidores e, como consequência, de sucesso no mercado.

Na verdade, a relevância social dos cenários extrapola as situações de marketing, abarcando praticamente todas as possibilidades de organizações humanas através dos tempos (Baker, Grewal & Levy, 1992; Hutton & Richardson, 1995); os seres humanos têm mantido registros de uma forte identificação positiva com os ambientes físicos que os circundam, desde o momento em que os primeiros homens pré-históricos pintaram as paredes de suas cavernas. Não se pode conceber o ser humano sem nenhum tipo de vinculação espacial (Chanlat, 1996; MacKey, 2002; Morley, 2001; Seamon, 1984).

4.4.

O cenário de serviços

A ação teatral passa-se em dado ambiente ou em uma instalação física que se convencionou denominar cenário (Bryant, 1993; Sherry *et al.*, 2001; Zeithaml & Bitner, 2003). "As dependências de serviço constituem o teatro, contendo o palco em que a peça se desenrola" (Lovelock, 1995, p. 115). Em um supermercado, "a arrumação das prateleiras funciona como a cenografia no teatro" (Borges, 2000, p. 50). O cenário corresponde às "impressões criadas nos cinco sentidos pelo *design* do ambiente físico onde o serviço é realizado" (Lovelock & Wright, 2001, p. 241).

O cenário proporciona o pano de fundo para a performance do serviço, da mesma forma que se faz para uma produção teatral (Grove, Fisk & Dorsch, 1998; Lovelock & Wright, 2001). No teatro, a cenografia é tida como "a composição

resultante de um conjunto de cores, luz, forma, linhas e volumes, equilibrados e harmônicos em seu todo, e que criam movimentos e contrastes” (Dias, 1999, p. 27). No palco de serviços, o cenário tem funções semelhantes, e pode ser tão eficaz quanto nos espetáculos artísticos (Motta, 2000; Sherry *et al.*, 2001). O cenário compreende a atmosfera ou as condições ambientais que propicia, a decoração, os objetos de cena, efeitos especiais, a organização espacial e as qualidades de *layout* que se oferece (Carvalho & Motta, 2002a; Grove, Fisk & Dorsch, 1998).

Todas estas facilidades têm seu impacto durante as interações entre prestadores e consumidores de serviços (Berry, 2001; Bitner, 1992; Brasil, 2002): os elementos do cenário de serviços podem afetar tanto as respostas internas dos participantes da interação – tais como seu comportamento ou suas reações emocionais – quanto suas atitudes, como por exemplo a duração de sua estada na loja ou sua disposição em retornar. A experiência de um consumidor com uma companhia é altamente influenciada pelo ambiente em que ocorre: quanto mais estimulante for o cenário que a empresa conseguir montar, mais ricas tenderão a ser as experiências dos clientes (Holbrook, 2000; Luomala & Laaksonen, 2000; Sherry *et al.*, 2001).

Cenários são fundamentais para a tangibilização do serviço (Fernandes & Carvalho, 2002), pois realizam funções parecidas com aquelas feitas pelas embalagens dos produtos físicos (Grove, Fisk & Dorsch, 1998; Levitt, 1988; Schmenner, 1999; Ward, Barnes & Bitner, 1992; Zeithaml & Bitner, 1996, 2003). Os ambientes físicos desempenham um papel significativo na avaliação dos pacientes acerca das experiências de cuidados médicos, por exemplo, e cabe ao provedor de serviços de saúde constituir um cenário desenhado para evocar respostas emocionais e comportamentais positivas (John, 1996). Também para o caso de lojas de produtos alimentícios, o cenário – a organização do espaço e a disposição das mercadorias – costuma funcionar como variável fundamental (Harris, Baron & Ratcliffe, 1995; Levy & Weitz, 2000). Nos parques temáticos, as instalações físicas podem significar o próprio fio condutor da experiência dos consumidores (Fernandes & Carvalho, 2002).

Os ambientes podem afetar de maneira drástica a natureza e os efeitos das interações que neles têm lugar (Morley, 2001; Seamon, 1984). Em um sentido teatral, as disposições do cenário permitiriam à audiência uma predisposição para

aquilo que irá acontecer, além de ajudar o público a ler rapidamente as nuances das relações esperadas entre as pessoas que criaram o cenário e aquelas que por ele circulam (Bryant, 1993).

Os arranjos das facilidades físicas no ambiente do serviço, como uma simples redistribuição dos assentos em uma sala, podem ser usados para estimular interações entre os próprios consumidores (Harris, Baron & Ratcliffe, 1995). O cenário influenciaria, portanto, a natureza das relações sociais entre clientes e servidores e, da mesma forma, as interações dentro de cada um destes dois grupos de pessoas: a capacidade de comunicação é um aspecto vital do cenário (Arnould, Price & Tierney, 1998; Herrington & Capella, 1996).

A própria metáfora teatral tem mostrado melhores possibilidades de utilização em experiências interativas de serviços passadas em cenários artificiais (construídos por mão humana) elaborados, ou fisicamente complexos, que permitam ações corporais tanto dos funcionários da empresa como dos clientes, como seria o caso de um parque de diversões, de um hospital ou de um *spa*, por exemplo (Bitner, 1992; Sherry *et al.*, 2001). O ambiente físico de uma instituição de atendimento médico-sanitário proporciona respostas sociais dos pacientes e dos visitantes que é completamente diversa das reações observadas em cenários tais como uma sala de cinema ou um estádio de futebol (Tansik & Routhieaux, 1999).

A atenção aos mínimos detalhes do cenário do serviço tem importância crítica (Grove, Fisk & Dorsch, 1998): atrair e satisfazer uma grande parte dos consumidores da empresa requer elaborar e manter um cenário de serviços efetivo. Um fator crucial para a elaboração de um cenário de serviços com boa capacidade de satisfação do consumidor durante os momentos de comunicação interativa é a habilidade da companhia em compreender as expectativas dos visitantes que adentram o cenário da empresa (Baker & Fesenmaier, 1997; Bebeko, 2000; Carvalho, Motta & Carvalho, 2002; Motta, 2000; Zeithaml & Bitner, 2003).

Se o cenário desempenha um papel-chave na gerência dos encontros dos prestadores de serviços com os consumidores, a luz é um dos seus elementos fundamentais, senão o mais importante dentre eles (Hartnett, 1995). Alguns dos pontos mais determinantes para se administrar as impressões dos consumidores são as cores e a luminosidade do ambiente de serviços (Zeithaml & Bitner, 1996, 2003). Ao supor-se que tudo aquilo que está no “palco” do serviço é visível para o

cliente (Motta, 2000; Zeithaml & Bitner, 1996), uma das melhores maneiras para se gerenciar esta visibilidade é exatamente a iluminação.

Bitner (1992) defende que um ponto relevante seria o fato de que o cenário poderia afetar a experiência de serviços do consumidor com a organização em três níveis principais, como se vê na Figura 11:

Figura 11: Como o ambiente físico afeta os participantes dos encontros de serviços

-
- (1) por meio da ambiência criada pelos cenários;
 - (2) pelo *layout* espacial e pela sua funcionalidade;
 - (3) devido às suas potencialidades simbólicas.
-

Fonte: Bitner, 1992

Contudo, apesar de continuar servindo como referência acadêmica para a maioria das pesquisas sobre espaços físicos de serviços, esta concepção teórica não comporta algumas das recentes evoluções da disciplina de Marketing de Serviços. Por esta mesma razão, adota-se para a presente pesquisa a releitura do modelo de Bitner (1992) apresentada por Carvalho & Motta (2000), que estende para cinco os níveis da primeira versão, como se discute nas próximas linhas, em que se utiliza o exemplo da luz para ilustrar cada uma das dimensões.

4.5. Luz no cenário de serviços

Sugere-se que as diferentes funções e atribuições relacionadas anteriormente com o aproveitamento do cenário e de seus diversos elementos em um contexto de serviços poderiam ser consolidadas em cinco grupamentos principais (Carvalho & Motta, 2000), como resume a Figura 12. Para cada uma destas variáveis, consegue-se transpor a questão associada ao conjunto das evidências físicas do serviço para o caso particular do recurso da iluminação, como se mostra em seguida.

Figura 12: Funções principais do cenário para a experiência do serviço

-
1. Fornecer ao consumidor um indicativo perceptual da qualidade do serviço oferecido pela organização
 2. Facilitar a performance da equipe de entrega, a comunicação da empresa com seus clientes e as relações entre os clientes
 3. Afetar o comportamento e as reações emocionais dos participantes dos encontros de serviços
 4. Propiciar a geração de um ambiente ou o desenvolvimento de uma atmosfera adequada à prestação do serviço
 5. Possibilitar a potencialização da utilização dos elementos simbólicos presentes nas interações
-

Fonte: Carvalho & Motta, 2000

4.5.1. Percepção da qualidade do serviço

O exame do cenário como indicativo da qualidade do serviço talvez seja a função mais facilmente perceptível e mensurável dentre todas, tendo sido motivo de diversos trabalhos acadêmicos (Baker & Fesenmayer, 1997; Borges, 2000; Fernandes & Carvalho, 2002; Levitt, 1988; Levy & Weitz, 2000; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985, 1988; Sweeney & Wyber, 2002; Zeithaml & Bitner, 1996; Zwiebach, 2000). Num espetáculo teatral, “é o cenário que fala primeiro” (Dias, 1999, p. 24). A cenografia é fundamental para a criação da realidade dramática: o encenador Antoine asseverava que, particularmente, a iluminação propiciava condições inigualáveis para a verossimilhança, para simular que o espectador está diante de uma janela aberta para o universo fictício da cena (Wilson, 2000).

Para a questão específica da iluminação nos serviços, objeto da presente pesquisa, percebe-se facilmente a conexão quando se toma o exemplo de alguns hotéis do continente europeu que, por conta das altas tarifas de energia elétrica, distribuem lâmpadas de baixa potência nos quartos, gerando altos índices de insatisfação em hóspedes que, devido à dificuldade com a luz fraca nos seus

aposentos, podem vir a classificar a qualidade do estabelecimento como deficiente, em virtude deste único quesito.

Arnould, Price & Tierney (1998) argumentam que, dada a indiscutível importância desempenhada pelos fatores tangíveis na avaliação da qualidade do serviço, deve-se procurar fomentar uma utilização mais sistemática dos aspectos positivos do ambiente natural para se estimular a percepção da qualidade do serviço.

Se este recurso natural for a luz, que poderia entrar no ambiente por vitrais ou janelas no teto das lojas, por exemplo, três efeitos sentir-se-iam imediatamente, como conseqüências diretas do aumento da visibilidade de produtos e instalações (Deierlein, 1994): (a) o aumento da produtividade, (b) a melhoria da eficiência gerencial e (c) o incremento do consumo. Para o caso de serviços de saúde, por exemplo, a maior parte possível das instalações da clínica ou do hospital devem receber toda a luz natural que puderem, para efeito do aumento da qualidade percebida pelos clientes (Hutton & Richardson, 1995).

4.5.2. Facilitação da performance e da comunicação

O tópico seguinte da Figura 12 diz respeito à funcionalidade (Bitner, 1992) do cenário, ponto que envolve duas dimensões principais: a performance do serviço (Arnould & Price, 1993; Brasil, 2002; Grove, Fisk & Dorsch, 1998; Herrington & Capella, 1996; Zeithaml & Bitner, 1996) e a comunicação interativa entre os participantes do encontro (Arnould, Price & Tierney, 1998; Bitner, 1992; Harris, Baron & Ratcliffe, 1995).

Esta variável funcional, aplicada à iluminação, tem sua compreensão relativamente descomplicada: pode-se procurar vislumbrar os desastres que teriam lugar em ambientes de serviços com iluminação fraca, tais como um consultório odontológico, uma academia de musculação ou uma churrascaria. Poucos consumidores sentir-se-iam à vontade para fazer suas compras em uma loja que não permitisse uma boa visualização das mercadorias. No universo teatral, analogamente, o primeiro dever da luz é o de tornar visíveis as faces dos atores e suas ações no palco (McCandless, 1958; Rosenthal & Wertenbaker, 1972;

Stanton, 1988; Wilson, 2000). Se não se pode ver o espetáculo, então não há espetáculo (Gray, 2000).

A perspectiva funcional da luz em serviços está comumente associada com a visibilidade do cenário. A prestação de um serviço como uma excursão de ecoturismo às margens de um rio, por exemplo, depende intimamente da luminosidade do ambiente, uma vez que todas as atividades em tais viagens acontecem apenas desde o instante em que aparecem os primeiros raios de luz solar e cessam quando o sol se põe, durante o chamado "horário do rio" (Arnould & Price, 1993, p. 34), exatamente da mesma forma pela qual os gregos acompanhavam os dramas satíricos, as tragédias e as comédias nos festivais em honra a Dioniso, durante o horário do sol (Barthes, 1990; Ratto, 1999).

Sistemas de iluminação bem desenhados podem ter um enorme impacto nos resultados do comércio varejista (Borges, 2000; Hartnett, 1995), pois ajudariam a estabelecer um ambiente de loja apropriado, reduzir os custos de operação do negócio, chamar atenção para as mercadorias (Zwiebach, 2000) – concedendo ao produto textura e profundidade, e reforçando suas cores (Tyler, 1994) – e mesmo para estimular os compradores a moverem-se de uma parte a outra (Motta, 2000).

Um sistema de luz adequado pode dar suporte às estratégias de varejo, trazendo o tipo e a intensidade luminosos necessários para os diferentes departamentos das lojas, áreas de tráfego e cabines de prova de roupas. Sempre que possível, as portas das lojas deveriam ser substituídas por *fiberglass*, para permitir maior luminosidade, argumenta Deierlein (1995). Quando efeitos de tipos variáveis de luz são combinados com mercadorias coloridas, o impacto pode ser de uma experiência gratificante (Hartnett, 1995; Levy & Weitz, 2000).

4.5.3. Influências comportamentais e emocionais

Em terceiro lugar, aparecem as mudanças cognitivas e as reações emocionais que podem ser devidas aos estímulos do cenário do serviço (Arnould & Price, 1993; Berry, 2001; Baker, Grewal & Levy, 1992; Bryant, 1993; Dubé & Menon, 2000; French, Blair & Booth, 1994; Grove, Fisk & Dorsch, 1998; Herrington & Capella, 1996; Holbrook, 2000, 2001; Knez, 2000; Lam, 2001;

Lengler & Cavedon, 2001; Luomala & Laaksonen, 2000; Meer, 1985; Motta, 2000; Parker & Tavassoli, 2000; Sheth, Mittal & Newman, 2001).

O diminuir da intensidade das luzes em um corredor de hospital em um final de tarde, por exemplo, pode levar os convidados dos pacientes internados a falarem mais baixo e dirigirem-se à saída, conscientes do final do horário de visitas. As cores, o brilho e a intensidade das luzes na pista de uma casa noturna, pode gerar estados eufóricos nos clientes, levando-os a dançar e beber mais líquido para repor fluidos perdidos com a sudorese.

No caso de um grande supermercado que pratica estratégias de diferenciação da oferta por preços, o uso de luzes frias, fluorescentes, poderia dar aos consumidores uma impressão de eficiência e oportunidade para barganhas (Hartnett, 1995; Zwiebach, 2000). Num hotel, uma iluminação cuidadosamente trabalhada pode criar uma identificação visual capaz de evocar boas lembranças e de fazer os hóspedes sentirem-se emocionalmente bem: a iluminação seria, por si só, capaz de gerar os sentimentos positivos que fazem com que os hóspedes continuem retornando (Miller, 1998).

O diretor, cenógrafo e iluminador Adolphe Appia foi um dos primeiros a perceber as vastas possibilidades artísticas e estéticas da iluminação teatral, assim como o poderoso efeito que a luz causava na alma e no corpo do público (Jablonski, 1980; Wilson, 2000). Outros encenadores, tais como Craig e Brecht, compreendiam que a luz seria capaz de arebatar os corpos da plateia, chacoalhar suas emoções, prostrá-los em suas poltronas ou fazê-los inquietos em suas cadeiras (Mantovani, 1989; Rowell, 1958; Saraiva, 1992). “A luz sempre fascinou e narcotizou o homem” (Azevedo, 1996, p. 53).

Cabe notar que o exame das influências das ações do marketing nos aspectos cognitivos e emocionais dos consumidores ainda deve um entendimento mais completo ao desenvolvimento gradual de muitas outras ciências, sob uma perspectiva transdisciplinar e holística. Os modelos tradicionais de comportamento do consumidor na literatura de marketing supõem que o processo de tomada de decisão do cliente é principalmente o resultado de um processo cognitivo envolvendo o significado semântico dos atributos de um produto. O processo afetivo, descrito como as atividades que envolvem sentimentos subjetivos, é geralmente relegado a um segundo plano ou até desconsiderado

(Bazerman, 2001; Farias & Santos, 2000; Mattila e Wirtz, 2000; Prado, 2002; Smolka, 2000).

O aprofundamento teórico e as aplicações práticas relacionadas a estas dimensões em Serviços, portanto, apesar de fornecerem um campo de estudos vasto e fascinante, continuam merecendo uma abordagem cautelosa e prudente (Carvalho & Motta, 2000; Prado e Farias, 1998). Ainda assim, a presente tese não deixou de aventurar-se por estes caminhos de pesquisa, como se verá adiante.

4.5.4. Criação de ambiente e atmosfera

O processo da prestação do serviço provoca o surgimento de uma experiência única e diferenciada para cada consumidor (Currah, 2003; Miranda & Arruda, 2002; Moor, 2003; Sherry *et al.*, 2001; Sheth, Mittal & Newman, 2001): “o valor resulta da totalidade da experiência do cliente no ato da compra” (Santos, 1999, p. 18). As condições em que acontece esta vivência podem ser reunidas sob o grupo da ambiência do serviço (Baker, Grewal & Levy, 1992; Bryant, 1993; Fischer, Gainer & Bristor, 1998; Gangana, 1993; Jamal, 2003; Lee *et al.*, 2002; Sheth, Mittal & Newman, 2001; Tigre, 2002; Zeithaml & Bitner, 1996, 2003).

A percepção pelo mercado consumidor de todos os atributos associados a uma loja pode ser chamada mais simplificada de imagem da loja (Erdem, Oumlil & Tuncalp, 1999; Martineau, 1958). A tradução da imagem de loja poderia ser entendida pela “forma como a loja é definida na mente do comprador, parte pelas suas qualidades funcionais e parte pela aura de atributos psicológicos” (Gangana, 1993, p. 4), e desempenharia uma função crítica para o sucesso ou fracasso da empresa. Uma das dimensões determinantes da imagem da loja (Martineau, 1958; Sheth, Mittal & Newman, 2001) seria composta pelas suas instalações, que agregariam, entre outras variáveis, a iluminação do ambiente.

A atmosfera resulta dos esforços em desenhar ambientes de consumo para produzir nos clientes reações específicas que aumentem as probabilidades de compra (Hutton & Richardson, 1995). A “atmosfera da loja”, ou “ambiente interno”, pode ser vista como o conjunto de fatores capazes de influenciar as decisões dos consumidores quanto à sua vontade de visitar uma loja e nela

permanecer, sendo influenciada por “atributos tais como a iluminação, o *layout*, a apresentação das mercadorias, as instalações” (Gangana, 1993, p. 15).

À medida em que a empresa é capaz de proporcionar experiências específicas que os consumidores podem ver, ouvir, tocar e sentir, está adicionando valor à sua marca (Kozinets, 2001; Moor, 2003; Schmidt & Simonson, 1997; Santos, 1999; Sherry, 1998). A esfera da experiência transcende o nível dos produtos (Bebko, 2000; Holbrook, 2000, 2001; Sherry *et al.*, 2001), uma vez que “os bens são tangíveis, os serviços intangíveis, e as experiências são inesquecíveis” (Santos, 1999, p. 22).

As atividades de marketing relacionadas às experiências sensoriais utilizadas na identidade de marca pertencem ao domínio da Estética de Marketing (Goulding, 2000; Holbrook, 2000; McAlexander & Schouten, 1998; Mintz, 1956; Schmidt & Simonson, 1997). Assim, a importância da iluminação dentro desta dimensão estética poderia ser percebida se for considerada, a título de exemplo, a atmosfera romântica e aconchegante criada pela luz das velas em um jantar a dois num restaurante (Tigre, 2002). Os momentos de experiências estéticas cognitivas geralmente precedem o reconhecimento da preferência do consumidor por determinado ambiente (Hutton & Richardson, 1995; Sherry *et al.*, 2001).

Também não parece exagerado afirmar que se a estética manifestada nos elementos do cenário for forte, mais fácil será criar uma identidade de marca no processo de prestação do serviço: o mesmo casal do exemplo anterior poderia ter uma experiência de serviços mais marcante se, ao invés das velas, a iluminação da refeição dependesse de uma lanterna japonesa de papel vegetal pendurada por sobre a mesa do jantar. A luz também desempenha um papel importante na criação de uma atmosfera adequada para os hóspedes de um hotel: a iluminação pode estabelecer um ambiente formal para pessoas que viajam a negócios, ou construir um cenário relaxante para um casal em lua-de-mel (Miller, 1998).

De modo análogo, no teatro, por meio das informações visuais, o cenário deve traduzir para o público a ambientação e o clima da peça (Dias, 1999). “A iluminação deve criar o ambiente e o estado de espírito (...) e pode ainda criar um cenário ótimo, graças a projeções fixas ou móveis”, crê Alfred Kolbe, iluminador teatral francês (Saraiva, 1992, p. 21). Modelar o ambiente pela luz era uma prioridade cênica para diretores tais como Appia, Craig e Copeau, pioneiros da moderna encenação (Ratto, 1999; Roubine, 1982).

4.5.5. Utilização simbólica do cenário

O cenário e seus componentes assumem significados e valores diferentes para as pessoas, podendo ser utilizados para a produção de símbolos, intenções e propósitos socialmente e individualmente significativos (Arnould, 1993; Arnould, Price & Tierney, 1998; Aubert-Gamet, 1997; Creighton, 1998; Fernandes & Carvalho, 2002; Fischer, Gainer & Bristor, 1998; Holbrook, 1998; John, 1996; Motta, 2000; Wener & Kaminoff, 1982).

As evidências físicas são capazes de enviar mensagens muito fortes que ajudariam a estabelecer a imagem da empresa e a afetar as expectativas dos consumidores (Hutton & Richardson, 1995). Os palcos dos cenários com boa capacidade comunicativa devem poder levar os significados do provedor de serviços para os consumidores, entre os próprios clientes, e deles de volta para a empresa (Fischer, Gainer & Bristor, 1998).

Os símbolos devem ser criados e gerenciados estrategicamente com a função de proporcionar valor tangível (Aaker, 1991): a presença do símbolo pode ser o ingrediente chave para o reconhecimento e para o desenvolvimento da marca (Wallendorf *et al.*, 1998). Esta consideração valeria tanto para o marketing de bens tangíveis – os exemplos óbvios seriam as logomarcas e as embalagens – quanto para a administração de serviços.

A gerência dos símbolos associados à iluminação do ambiente de serviços pode constituir um objeto de estudo estimulante e provocador. Uma companhia de turismo ecológico percebeu, por exemplo, que os acampamentos durante as excursões não deveriam ser iluminados por fogueiras à noite, pois o olhar dos clientes para o fogo aceso parecia sofrer um efeito hipnotizante parecido com o da televisão na cidade, dificultando a experiência de contato dos turistas com a natureza (Arnould, Price & Tierney, 1998).

Os gerentes de restaurantes sabem que toalhas de mesa muito brancas e luzes difusas costumam ser associadas pelos consumidores a serviços de alto nível e a preços altos, enquanto que o contrário – toalhas foscas e luzes brilhantes – simbolizam exatamente o oposto para os clientes (Bitner, 1992). Outro momento de forte associação simbólica dependente da iluminação: depois de uma

extenuante jornada de aventura e trabalho em uma excursão ecoturística nas perigosas e agitadas águas do Green River, os guias e clientes esforçavam-se para vencer a urgência do sono repousante somente para testemunhar o brilho prateado da lua cheia, materialização da "mágica do rio" (Arnould & Price, 1993, p. 33).

A magia semiológica da luz (Kowzan, 1988) foi um tema investigado por artistas e acadêmicos de Artes Cênicas. Craig concentrava sua atenção na luz, durante suas encenações, por acreditar que ela poderia expressar toda a substância da peça em um nível simbólico (Wilson, 2000). Em alguns momentos da história tardia do teatro, o poder de encenação do iluminador chegou a rivalizar com o do diretor, por conta do seu controle sobre a imagética e sobre os signos do espetáculo (Rosenthal & Wertenbaker, 1972).

Voltando aos serviços, processos como identificação e significação também ocupam aqui uma posição determinante: por exemplo, o consumidor busca sempre fazer suas compras em uma loja de varejo cuja imagem seja mais congruente com a imagem que o cliente tem de si mesmo (Martineau, 1958; Gangana, 1993). As dimensões simbólicas da iluminação e do cenário poderiam ser tão mais eficientemente aplicadas quanto mais se procurasse compreender os processos simbólicos presentes no comportamento do consumidor da organização de serviços (Carvalho & Motta, 2000; Kreppa *et al.*, 2003; Priluck, 2003).