

**ILUMINANDO CENÁRIOS DE SERVIÇOS:
UM EXAME DAS FUNÇÕES DA LUZ NAS "HORAS DA VERDADE" ***

José Luis Felício dos S. de Carvalho, M.Sc.

Paulo Cesar Motta, Ph.D.

Mestre e Doutorando pelo Instituto de Administração e Gerência da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG/PUC-Rio)
Rua Marquês de- São Vicente, 225 – Gávea
Rio de Janeiro - RJ – Brasil - CEP - 22.453-900
Telefone: (21) 3114-1414
Fax: (21) 3114-1426
e-mail: zkcarvalho@hotmail.com

Doutor pelo Instituto de Administração e Gerência da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG - PUC-Rio)
Rua Marquês de- São Vicente, 225 – Gávea
Rio de Janeiro - RJ - Brasil - CEP - 22.453-900
Telefone: (21) 3114-1414
Fax: (21) 3114-1426
e-mail: pcmotta@iag.puc-rio.br

Resumo

O objetivo deste artigo é ampliar a discussão acerca dos aspectos tangíveis presentes nos encontros de serviços, a partir de uma visão que adota a perspectiva dramaturgic como modelo de administração em marketing de serviços. Através desta metáfora teatral, as palpabilidades - elementos que ajudam a compor o ambiente da organização que entrega o serviço - 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. Introduce-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 pequeno 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.

Palavras-chave: Marketing de Serviços, Ambiente de serviços, Iluminação, Ambiente de loja, Evidências físicas de serviços

*** Publicado originalmente nos Anais do XXIV Encontro Nacional da ANPAD – Florianópolis, setembro de 2000**

ILUMINANDO CENÁRIOS DE SERVIÇOS

UM EXAME DAS FUNÇÕES DA LUZ NAS "HORAS DA VERDADE"

1. Marketing de serviços e "horas da verdade"

Os sistemas sócio-econômicos que permeiam as grandes sociedades humanas vêm passando por mudanças impressionantes e transformações sucessivas. Em um tempo cuja única certeza diz respeito à permanente mudança das sociedades, das organizações e das pessoas, contudo, pode-se detectar tendências relativamente constantes. Talvez uma das mais significativas dentre elas seja o espantoso crescimento do negócio dos serviços, como notam Grönroos (1995), Las Casas (1992), Lovelock (1995) e Zeithaml e Bitner (1996).

Além dos inúmeros motivos que fomentam diretamente este desenvolvimento dos serviços, e que foram discutidos exaustivamente por estudiosos como Giarini, Heskett, Gummesson, Davis, Schoell e Ivy, Cowell, Quinn e Gagnon, e muitos outros, citados por Grönroos (1995), uma razão essencial parece destacar-se das demais: a prestação de serviços confunde-se com o processo de mudança, fazendo do ambiente em mudança seu *habitat*. Grönroos afirma que a explosão dos serviços está intimamente ligada "às mudanças na sociedade" (Grönroos, 1995, p. 10), representando um caminho em direção a "um estágio mais avançado de desenvolvimento na história econômica" (Grönroos, 1995, p. 7).

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. Grönroos (1995, p. 36) elaborou uma definição interessante para 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)."

Zeithaml e Bitner (1996) sabem que 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. Desta maneira, o marketing de serviços costuma ter uma abordagem gerencial diferente, mais complexa, mais cuidadosa. Note-se que a tentativa de resolução destes desafios gerenciais acaba por permitir ampliar as contribuições do pensamento orientado para serviços também para outros setores da economia.

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 uma performance (Zeithaml e Bitner, 1996), 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, Zeithaml e Bitner (1996) notaram que a gerência de ofertas empresariais que agregassem "um ato ou desempenho essencialmente intangível" (Kotler e Armstrong, 1993, p. 413), fossem elas bens ou serviços, mereceriam ferramentas especiais e abordagens igualmente diferenciadas.

Grönroos (1995), Zeithaml e Bitner (1996) e Carvalho (1998), entre tantos outros, acreditam que, além de uma orientação especial da alta administração para a prestação de serviços, todas as pessoas, sistemas e processos da organização devem estar preparados para a prática desta modalidade diferente de relacionamento com o mercado.

Uma das possibilidades mais interessantes de tratamento para este problema consiste na visão do marketing interativo, defendido por Grönroos (1995), Gummesson e pelos demais pensadores da escola nórdica de serviços. Esta proposta fundamenta-se na premissa de que o valor maior criado na prestação do serviço da companhia origina-se realmente dos encontros entre consumidores e prestadores de serviços, durante a entrega da oferta da organização para seu público-alvo: "os empregados de contato com o cliente, junto com os clientes" na assim chamada "linha de frente", "criam valor para os clientes" (Grönroos, 1995, p. 229).

Estes momentos interativos, cruciais e decisivos para o sucesso mercadológico da organização de serviços, foram chamados de "horas da verdade" ou "momentos da oportunidade" por Carlzon (1994) e Normann (1993), instantes em que se dá a impressão mais vívida do serviço (Zeithaml e Bitner, 1996). O encontro entre um visitante e a empresa tem importância crítica (Baker e Fesenmayer, 1997; Bitner, Booms e Tetreault, 1990).

Um turista preenchendo a ficha de admissão em um hotel, um motorista descrevendo a um mecânico de automóveis os estranhos barulhos no motor de seu carro, uma criança comprando um gibi no jornaleiro da esquina são alguns exemplos de consumidores envolvidos em "horas da verdade". Prestadores de serviços que cuidam de suas necessidades, em tais momentos, estão envolvidos nos instantes mais culminantes da existência da empresa, ainda que eles possam não ter noção da importância de tais encontros (Grönroos, 1995).

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 (Zeithaml e 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 predis põe a empresa para responder adequadamente a eles (Grönroos, 1995), 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. Uma vez que tudo aquilo que se faça ou fale nas "horas da verdade" tenha capacidade potencial de comunicação (Grönroos, 1995), a organização deve procurar gerenciar o maior número possível de signos comunicacionais emitidos por seu pessoal em tais momentos. Estabelecer uma orientação interativa para marketing de serviços significa administrar os momentos de interação com o mercado como oportunidades constantes de construção da imagem empresarial percebida pelos clientes.

Carvalho (1998) sugere que, a esta orientação empresarial interativa, seja acrescentada a preocupação com a visão dramaturgica da comunicação da empresa com seus consumidores. Esta

noção, apontada por Grove e Fisk (1991), Lovelock (1995) e por Zeithaml e Bitner (1996), entre muitos outros, baseia-se no trabalho de Goffman (1959), que acreditava na metáfora das relações humanas com o desempenho de atores em uma peça de teatro.

Grove, Fisk e Dorsch (1998) registram como, a partir da obra do antropólogo social Erving Goffman, utilizada como alicerce, alguns pesquisadores serviram-se do teatro para criar uma ferramenta analítica que retrata os "momentos da verdade" como dramas.

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 "aplauso" do público, o sucesso nos encontros com os consumidores da companhia.

A associação dos serviços com o palco é óbvia e imediata (Grove, Fisk e Dorsch, 1998): serviços são ações e "drama, etimologicamente, significa ação" (Magaldi, 1991, p. 17). Bryant (1993) lembra que a arte do teatro é criar uma performance, objetivo este congruente com a própria definição de serviço. Grove, Fisk e Dorsch (1998) reconhecem que vários estudiosos perceberam muitos aspectos dos serviços como de natureza particularmente teatral.

Os primeiros registros de aproveitamento gerencial da interseção do teatro com a prestação de serviços datam de quatro décadas, e foram observados na Disney Corporation, como documentam Lovelock (1995), Pope (1979) e Zeithaml e Bitner (1996). 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 (Grove, Fisk e Dorsch, 1998).

No entanto, a teoria de "palco e bastidores" (Lovelock, 1995; Zeithaml e Bitner, 1996; Grönroos, 1995), 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, por outro lado, também agregaria, por sua vez, outros elementos intangíveis.

Por mais que a metáfora dramaturgica tenha sucesso em nortear as atividades da equipe de entrega do serviço no sentido das necessidades do consumidor durante as interações (Carvalho, 1998), a essência desta abordagem continua sendo a ação cênica, a performance, o desempenho, a representação, elementos basicamente intangíveis. Blois (1992) alerta para o fato de que a maioria das construções teóricas que costumam partir da obra de Carlzon (1994) e das "horas da verdade" enfatizam demais a dimensão humana do processo interativo.

Esforços da organização na direção da melhoria da condução dramaturgica da equipe de contato com os clientes nos "momentos da verdade" foram pedidos por Bitner, Booms e Tetreault (1990), Carvalho (1998), Grönroos (1995), por Grove e Fisk (1991), Lovelock (1995) e por Zeithaml e Bitner (1996), 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. A incerteza do desempenho dos "atores" poderia ser, desta maneira, minimizada.

Jamais se pode esquecer, no entanto, que os investimentos nos componentes tangíveis da peça desempenhada pela organização não podem ser menosprezados de maneira alguma. Ainda que a essência mesma da representação de serviços seja elaborada por meio da performance dos membros do elenco da companhia (Carvalho, 1998), transformar prestadores de serviços em atores pode significar um dispêndio de recursos financeiros e, principalmente, de tempo que a empresa pode não dispor. 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 inserem-se inteiramente na visão dramaturgica do serviço, e que podem surgir como alternativas de tratamento mais exeqüíveis.

Harris, Baron e Ratcliffe (1995) reclamam que 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. Contudo, Fisk e Grove (1996) recordam que se pode conceber a gerência de impressões interativas em termos mais amplos. Baker e

Fesenmayer (1997) notam que a conceituação diádica de uma organização interagindo com as expectativas manifestadas pelos clientes pode ser muito simplista.

A descrição dos encontros entre prestadores e consumidores de serviços de Shostack (1985) adotada por Bitner, Booms e Tetreault (1990) chega a mencionar que os "momentos da verdade" podem ocorrer sem qualquer elemento de interação humana. Shostack (1985) defende que os encontros de serviços não se limitam à dimensão interpessoal, mas englobam todos os aspectos da empresa com os quais o consumidor possa relacionar-se, o que incluiria, além do fator pessoal, as facilidades físicas e outros elementos visíveis.

De fato, concluem Fisk e Grove (1996), além das possibilidades de relacionamento pessoal, o gerenciamento de impressões durante interações como as "horas da verdade" podem ocorrer em quaisquer circunstâncias em que uma organização ou seus representantes atuam como guardiões de informação, criadores de signos comunicacionais e, desta feita, são capazes de afetar as atitudes, as opiniões e os comportamentos de um público.

3. Gerência da tangibilidade sob uma perspectiva dramatúrgica

Uma representação genérica dos dramas de serviços incorpora quatro elementos teatrais principais, como se pode ver em Grove, Fisk e 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 não são listadas, uma vez que são entendidas por Grove, Fisk e Bitner (1992) como aspectos ou facetas destes quatro elementos mais amplos. Uma perspectiva teatral do marketing para gerência dos "momentos da oportunidade" em serviços deverá necessariamente, no entanto, combinar e articular estas dimensões principais em uma entidade única, ainda que cada ponto possa

ser considerado separadamente. Para uma compreensão mais completa desta noção, veja-se sua representação gráfica na Figura 1.

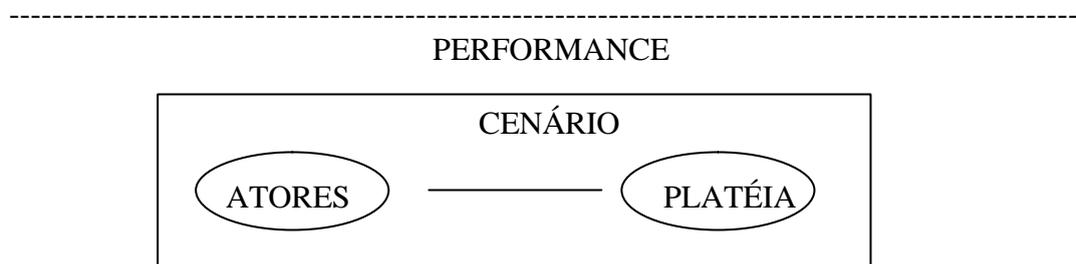


Figura 1: A experiência de serviços observada como drama
(Fonte: Grove, Fisk e Dorsch, 1998, p. 117)

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, portanto, as quatro dimensões devem ser consideradas como um conjunto. De fato, a pesquisa de Grove, Fisk e Dorsch (1998) conclui que, ao se estabelecer comparações entre os quatro elementos, percebe-se que a satisfação e a insatisfação dos consumidores do serviço podem ser afetadas por qualquer um dos elementos e pelos quatro ao mesmo tempo.

Devido ao fato de qualquer forma de prestação de serviços envolver uma série de interações entre o consumidor e a organização, Carlzon (1994), Carvalho (1998), Grönroos (1995), John (1996), Levitt (1988) e Zeithaml e Bitner (1996) concordam que são exatamente estas interações, estes encontros de serviços ou "momentos da verdade" que presenteiam o produtor do serviço com a oportunidade de gerenciar as percepções dos clientes no que tange à qualidade do serviço entregue.

Zeithaml e Bitner (1996) compreendem que a administração de marketing de serviços deve buscar, nestas "horas da verdade", uma abordagem capaz de abarcar, além das variáveis comumente encontradas nos ambientes mercadológicos em geral, os elementos trazidos pela visão do marketing interativo. 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 e Perreault, 1997, p. 43) ou "o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo"

(Kotler, 1998, p. 97). Estes elementos, usados pela companhia para a satisfação dos clientes, ou para a comunicação com o mercado, são conhecidos como os quatro p's: produto, preço, praça (ou distribuição) e promoção (ou comunicação). Zeithaml e Bitner (1996) sugerem que, para a gerência de serviços se faça uma ampliação do marketing *mix* tradicional, acrescentando-se três p's adicionais, como mostra a Figura 2:

Marketing *mix* 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 através 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.

Figura 2: O composto de marketing ampliado para serviços
(Fonte: Zeithaml e Bitner, 1996, p. 26, tradução livre)

Aplicando as quatro dimensões (Grove, Fisk e Dorsch, 1998) da perspectiva dramaturgica - que aparecem na Figura 1 - no marketing *mix* ampliado, John (1996) consegue sugerir uma relação bastante clara entre os três novos elementos agregados pela extensão do composto tradicional de marketing e o modelo do paradigma teatral, como se pode conferir na Figura 3. Observe-se que o cenário aparece como um elemento separado, substituindo sozinho todas as possibilidades do espectro de tangibilidades do serviço.

PESSOAS	=	ATORES + PLATÉIA
PROCESSOS	=	PERFORMANCE
PALPABILIDADES	=	CENÁRIO

Figura 3: Compreensão dramaturgica do marketing *mix* de serviços (Fonte: John, 1996, p. 62, adaptação e tradução livres)

John (1996) acredita que esta concepção seja um dos pontos mais importantes que se examine para que se possa estabelecer um paralelo relevante entre a produção de um serviço com a apresentação de um espetáculo teatral. Zeithaml e Bitner (1996) adicionam que as três novas variáveis do composto de marketing estão sob o controle da empresa e que o melhor artifício com que conta a organização para "focar-se no serviço de acordo com o ponto de vista do consumidor" (Zeithaml e Bitner, p. 291) seria considerar as variáveis de maneira a reforçar o paradigma do tratamento dramático para a comunicação interativa de serviços.

Hutton e Richardson (1995) fazem questão de chamar atenção para o fato de 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.

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 e 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 e Berry, 1988) mostra que os consumidores costumam considerar cinco níveis em suas percepções da qualidade de serviço da companhia, como se vê na Figura 4.

-
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
-

Figura 4: As cinco dimensões de avaliação de um serviço

(Fonte: Zeithaml e 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". Hutton e Richardson (1995) afirmam que 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. As palpabilidades podem ser tomadas como o coração do debate em torno das dimensões SERVQUAL (Hutton e Richardson, 1995).

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, como documentam Hutton e 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.

Tyler (1994) também vale-se da lembrança dos tempos das cavernas para abordar a questão particular da luz, vista por ele como uma das peças-chaves no processo de apropriação e controle do ambiente circundante pelo homem. Com o decorrer dos séculos, relata Tyler (1994), o princípio básico parece perdurar: algumas pessoas talentosas dedicando-se a refinar as formas de utilização da luz para a melhoria da vida humana, ao ponto de alguns pesquisadores chegarem ao ponto de afirmar que a iluminação seria o elemento mais crítico no desenho das lojas de varejo, pois ela é simplesmente o meio mais efetivo de se exibir a mercadoria para os consumidores da empresa (Hartnett, 1995).

4. O cenário de serviços

A ação teatral, conta Bryant (1993), passa-se em dado ambiente ou em uma instalação física que se convencionou denominar cenário. "As dependências de serviço", diz Lovelock (1995, p. 115), "constituem o teatro, contendo o palco em que a peça se desenrola".

De acordo com Grove, Fisk e Dorsch (1998), o cenário proporciona o pano de fundo para a performance do serviço, da mesma forma que se faz para uma produção teatral. 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 (Grove, Fisk e Dorsch, 1998).

Bitner (1992) verifica que todas estas facilidades têm seu impacto durante as interações entre prestadores e consumidores de serviços: 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. Grove, Fisk e Dorsch (1998) alertam para a relevância do cenário para a tangibilização do serviço, escrevendo que os cenários realizam funções parecidas com aquelas feitas pelas embalagens dos produtos físicos, opinião também compartilhada por Levitt (1988) e por Zeithaml e Bitner (1996).

John (1996) detectou que os ambientes físicos desempenham um papel significativo na avaliação dos pacientes acerca das experiências de cuidados médicos e que, por esta mesma razão, cabe ao provedor de serviços de saúde constituir um cenário desenhado para evocar respostas emocionais e comportamentais positivas. Harris, Baron e Ratcliffe (1995) notaram que, 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.

Bryant (1993) aponta para a maneira drástica como os ambientes podem afetar a natureza e os efeitos das interações que neles têm lugar. 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).

Dimensionando a relevância dos cenários para além do diálogo entre a companhia e seus clientes, Harris, Baron e Ratcliffe (1995) adicionam que 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. 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, segundo Arnould, Price e Tierney (1998), um aspecto vital do cenário.

John (1996) sabe que a metáfora teatral é particularmente utilizável em serviços de alto contato como aqueles fornecidos pelas empresas de cuidados médicos, vez que o consumidor de serviços de saúde está menos preparado para avaliar os aspectos técnicos do serviço e, assim, precisa valer-se de outras indicações perceptuais, como a atuação dos servidores ou os elementos tangíveis do ambiente para avaliar a qualidade da oferta recebida.

Bitner (1992) defende que um ponto relevante seria o fato de que o cenário poderia afetar a satisfação do consumidor em três níveis principais: (1) por meio da ambiência criada por ele, (2) pela sua funcionalidade e (3) devido às suas potencialidades simbólicas.

A própria metáfora teatral, acrescenta Bitner (1992), 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. John (1996) ressalta que 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.

Grove, Fisk e Dorsch (1998) documentam que diversos pesquisadores, tais como Bitner, Milliman, Donovan e Rossiter dedicaram alguns estudos para explorar o impacto de várias características do cenário, e percebem que os consumidores costumam atribuir diferentes graus de importância para os mais variados componentes presentes na perspectiva dramatúrgica aplicada aos "momentos da verdade". A atenção aos mínimos detalhes do cenário do serviço tem importância crítica, concluem Grove, Fisk e Dorsch (1998): atrair e satisfazer uma grande parte dos consumidores da empresa requer elaborar e manter um cenário de serviços que seja, ao mesmo tempo, efetivo e eficiente.

Baker e Fesenmaier (1997) destacam como fator crucial para a elaboração de um cenário de serviços com boa capacidade de satisfação do consumidor durante os momentos de comunicação interativa a habilidade da companhia em compreender as expectativas dos consumidores visitantes que adentram o cenário da empresa.

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). Zeithaml e Bitner (1996) dizem que um dos pontos mais característicos usados para se administrar as impressões dos consumidores seriam as cores e a luminosidade do ambiente de serviços. Ao supor-se que tudo aquilo que está no "palco" do serviço é visível para o cliente (Lovelock, 1995; Zeithaml e Bitner, 1996), uma das melhores maneiras de se gerenciar esta visibilidade seria exatamente a iluminação.

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 um primeiro exame, em cinco grupamentos principais, como resume a Figura 5. Para cada uma destas variáveis, consegue-se transpor a validação generalizada, associada ao conjunto das evidências físicas do serviço, para o caso particular do recurso da iluminação, como se mostra em seguida.

(Figura 5 : Funções principais do cenário de serviços)

-
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
-

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 estudos tais como aqueles de Grove, Fisk e Dorsch (1998), John (1996), Levitt (1988), Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), e Zeithaml e Bitner (1996).

Para a questão específica da iluminação, 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. Esta consideração torna-se dramática quando se verifica que a qualidade percebida do serviço vem configurando-se como uma das variáveis primordiais na busca da organização por vantagem competitiva (Baker e Fesenmayer, 1997).

Arnould, Price e 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.

Deierlein (1994) acredita que 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: o aumento da produtividade, da eficiência gerencial e do consumo. Hutton e Richardson (1995) também compartilham a opinião de que, para o caso de serviços de saúde, a maior parte possível das instalações da clínica ou do hospital devem receber toda a luz natural que puderem, para efeito do incremento da qualidade percebida pelos clientes.

5.2. Facilitação da performance e da comunicação

O tópico seguinte da Figura 5 diz respeito à funcionalidade (Bitner, 1992) do cenário, ponto que envolve duas dimensões principais: a performance do serviço (Arnould e Price, 1993; Bitner, 1992;

Grove, Fisk e Dorsch, 1998; Zeithaml e Bitner, 1996) e a comunicação interativa entre os participantes do encontro (Arnould, Price e Tierney, 1998; Bitner, 1992; Harris, Baron e Ratcliffe, 1995).

Esta variável funcional, aplicada à iluminação, tem sua compreensão relativamente descomplicada: pode-se procurar vislumbrar os desastres que certamente teriam lugar em alguns ambientes de serviços com iluminação fraca, tais como um consultório odontológico, uma academia de musculação ou uma churrascaria rodízio. Poucos consumidores sentir-se-iam à vontade para fazer suas compras em uma loja que não permitisse uma boa visualização das mercadorias oferecidas. Deierlein (1995) sugere que, sempre que possível, as portas das lojas deveriam ser substituídas por *fiberglass*, para permitir maior luminosidade.

A perspectiva funcional da luz em serviços está comumente associada com a visibilidade do cenário. Arnould e Price (1993) contam como a prestação de um serviço de ecoturismo às margens de um rio depende intimamente da luminosidade do ambiente, uma vez que todas as atividades em tais excursões 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 e Price, 1993, p. 34).

Hartnett (1995) argumenta que sistemas de iluminação bem desenhados podem ter um enorme impacto nos resultados do comércio varejista, pois ajudariam a estabelecer um ambiente de loja apropriado, reduzir os custos de operação do negócio, chamar atenção para as mercadorias - 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.

Um sistema de luz adequado, continua Hartnett (1995), 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. Quando efeitos de tipos variáveis de luz são combinados com mercadorias muito coloridas, o impacto final pode ser de uma experiência de compra muito gratificante para o cliente (Hartnett, 1995).

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, e que foram detectadas por Bryant (1993), Goffman (1959) e Grove, Fisk e Dorsch (1998), entre outros.

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, Hartnett (1995) percebeu que o uso de luzes frias, fluorescentes, poderia dar aos consumidores uma impressão de eficiência e oportunidade para barganhas, além de favorecer uma maior propulsão dos clientes através dos longos corredores da loja.

Cabe notar que o exame das influências das ações do marketing empresarial nos aspectos cognitivos e emocionais dos consumidores ainda deve um entendimento mais completo ao desenvolvimento gradual de muitas outras ciências, sob uma perspectiva multidisciplinar, integradora e holística. O aprofundamento teórico e as aplicações práticas relacionadas a estas dimensões, portanto, apesar de fornecer um campo de estudos vasto e fascinante, continua merecendo uma abordagem cautelosa e prudente.

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. Santos (1999, p. 18) lembra que "o valor resulta da totalidade da experiência do cliente no ato da compra". As condições em que acontece esta vivência podem ser reunidas sob o grupo da ambiência do serviço, servindo como objeto de investigação de pesquisadores tais como Bitner (1992), Bryant (1993), Grove, Fisk e Dorsch (1998), John (1996) e Zeithaml e Bitner (1996).

Martineau (1958), citado por Gangana (1993), acreditava que a percepção do mercado consumidor de todos os atributos associados a uma loja poderia ser chamada mais simplificadamente de imagem

da loja. 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 nove dimensões determinantes da imagem da loja (Martineau, 1958) seria composta pelas suas instalações, que agregariam, entre outras variáveis, a iluminação do ambiente.

Hutton e Richardson (1995) vêem a atmosfera como resultante dos esforços em desenhar ambientes de consumo para produzir nos clientes reações específicas que aumentem as probabilidades de compra. Gangana (1993, p. 15), por sua vez, denomina "atmosfera da loja", ou "ambiente interno", ao conjunto de fatores capazes de influenciar as decisões dos consumidores quanto ao seu humor e à sua vontade de visitar uma loja e de nela permanecer. A atmosfera é influenciada por "atributos tais como a iluminação, o layout, a apresentação das mercadorias, as instalações (...)".

Schmidt e Simonson (1997) sabem que 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. Santos (1999, p. 22) complementa: "os bens são tangíveis, os serviços intangíveis, e as experiências são inesquecíveis".

As atividades de marketing relacionadas às experiências sensoriais utilizadas na identidade de marca são classificadas por Schmidt e Simonson (1997) como pertencentes ao domínio da estética de marketing. 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, em uma comemoração de aniversário de casamento. Hutton e Richardson (1995) recordam que os momentos de experiências estéticas cognitivas geralmente precedem o reconhecimento da preferência do consumidor por determinada ambiente.

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.

5.5. Utilização simbólica do cenário

O cenário e seus componentes, crêem Arnould, Price e Tierney (1998), assumem significados e valores diferentes para as pessoas, podendo ser utilizados para a produção de símbolos, intenções e propósitos socialmente e individualmente significativos, como também defendem Bitner (1992) e John (1996).

Hutton e Richardson (1995) escrevem que 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. 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 (Arnould, Price e Tierney, 1998).

Os símbolos, adverte Aaker (1991), devem ser criados e gerenciados estrategicamente com a função de proporcionar valor tangível: a presença do símbolo pode ser o ingrediente chave para o reconhecimento e para o desenvolvimento da marca. 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, segundo Arnould, Price e Tierney (1998), que os acampamentos durante as excursões não deveriam ser iluminados por fogueiras à noite, pois os guias perceberam que o olhar dos consumidores para o fogo aceso tinha um efeito hipnotizante parecido com o da televisão na cidade, dificultando a experiência de contato dos turistas com a natureza.

Hartnett (1995) menciona que, para o caso de *boutiques* femininas ou de lojas que enfatizam estilo e moda, acentuar a iluminação direcionada para as mercadorias expostas em cerca de quatro ou cinco vezes em comparação com as áreas de tráfego de consumidores pode contribuir com um toque dramático ou com um senso de sofisticação que os clientes destes estabelecimentos costumam valorizar bastante.

Outro momento de forte associação simbólica dependente da iluminação foi trazido por Arnould e Price (1993): 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 e Price, 1993, p. 33).

De acordo com Martineau (1958), o consumidor também buscaria sempre fazer suas compras em uma loja de varejo cuja imagem fosse mais congruente com a imagem que o cliente teria de si mesmo. As dimensões simbólicas da iluminação e do cenário, portanto, poderiam ser tão mais eficientemente aplicadas quanto mais se procurasse compreender os processos simbólicos presentes no comportamento do consumidor da organização de serviços. Todas as formas de planejamento organizacional, acrescenta Blois (1992), devem ser conduzidas a partir do ponto de vista dos interesses do consumidor.

6. Considerações conclusivas

A impressão trazida por um estudo mais detido da iluminação aplicada aos encontros interativos de serviços, nos cenários em que ocorrem as "horas da verdade" entre a empresa e seus consumidores, parece conduzir à percepção de que existe uma lacuna entre o trabalho dos teóricos de marketing e as observações que eles fazem da aplicação, no campo, de suas constatações e descobertas.

Esta aparente distância fica evidente quando se toma o ponto específico da visão teatral dos serviços, exaustivamente discutida pelos cientistas e, infelizmente, praticamente ignorada pelos gerentes, como notam os próprios teóricos. Tem-se a sensação de se estar diante de uma realidade que somente alguns poucos "iniciados" conseguem perceber : explicada e compreendida a metáfora dos serviços com o palco, torna-se fácil sua visualização nas empresas, porém parece que alguém esqueceu de ensinar aos gestores como valer-se desta abordagem para a melhoria dos negócios.

Para o caso particular dos cenários e, mais ainda, da luz nos ambientes de serviços, reforça-se esta idéia quando se pode confirmar que, das cinco dimensões funcionais sublinhadas na Figura 5, somente a função de performance e comunicação parece ser mais facilmente encontrada, pelo menos como enfoque de referência, na visão gerencial do fenômeno de serviços. Algumas daquelas dimensões, por outro lado, parecem estar completamente perdidas no campo teórico e, mesmo ali,

relegadas à mera especulação, como para as questões das funções emocionais e simbólicas da iluminação e do cenário.

Ainda que os pontos de contato entre teoria e prática documentados nos textos pareçam estar escassos, não se pode permitir que isto invalide novos esforços de construção teórica. Na verdade, deve-se pretender tomar esta dificuldade como um estímulo para fomentar novos esforços científicos, talvez mais adequados às necessidades dos gerentes. Neste sentido, a luz nos serviços pode significar uma contribuição importante, devido à multiplicidade de suas funções, à relativa simplicidade de suas aplicações e aos aparentemente baixos investimentos na utilização de seus recursos.

7. Bibliografia

AAKER, David. Building Strong Brands. New York, NY: The Free Press, 1991.

ARNOULD, Eric J. e PRICE, Linda L. River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter *in* Journal of Consumer Research, vol. 26, 1993.

ARNOULD, Eric J., PRICE, Linda L. e TIERNEY, Patrick. Communicative Staging of the Wilderness Servicescape *in* The Service Industries Journal, v. 18, July 1998.

BAKER, Dwayne A. e FESENMAIER, Daniel R. Effects of Service Climate on Managers' and Employees' Rating of Visitors' Service Quality Expectations *in* Journal of Travel Research, Summer 1997.

BLOIS, K. J. Carlzon's *Moments of Truth* - A Critical Appraisal *in* International Journal of Service Industry Management, v. 3, nº 3. MCB University Press, 1992.

BITNER, Mary Jo. Servicescapes: the Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees *in* Journal of Marketing, vol. 56, April 1992.

BITNER, Mary Jo, BOOMS, Bernard H. e TETREAULT, Mary Stanfield. The Service Encounter : Diagnosing Favorable And Unfavorable Incidents *in* Journal

of Marketing vol. 54, January 1990.

BRYANT, Jim. All the World's a Stage : Using Drama Theory to Resolve Confrontations
in Operational Research Insight, vol. 10, iss. 4, 1997.

BRYANT, Jim. OR Enactment : the Theatrical Metaphor as an Analytic Framework
in Journal of Operational Research Society, vol. 44, n°. 6, 1993.

CARLZON, Jan. A Hora da Verdade ,10ª ed. Rio de Janeiro, RJ : COP, 1994.

CARVALHO, José Luis Felício dos Santos. A Perspectiva Dramatúrgica para Marketing de Serviços: Uma Visão Interativa da Comunicação Empresarial. Rio de Janeiro: Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Administração de Empresas da PUC-Rio, 1998. Orientadora: Profª Drª Sylvia Constant Vergara.

DEIERLEIN, Bob. The Shop Environment *in* Fleet Equipment. Maple Publications, 1994.

ENGEL, James F., KOLLAT, David T. e BLACKWELL, Roger D. Consumer Behavior,
2ª edição. Orlando, FL: The Dryden Press, 1978.

FISK, Raymond P. e GROVE, Stephen J. Applications of Impression Management and the
Drama Metaphor in Marketing : an Introduction *in* European Journal of Marketing, vol. 30,
n° 9, MCB University Press, 1996.

GANGANA, Maurício Gonçalves. Comportamento do Consumidor: Escolha da Loja.
IAG PUC-RJ, Documento de Trabalho n°85, 1993.

GOFFMAN, Erving. The Presentation of Self in Everyday Life . New York , NY :
Anchor Books , 1959.

GRÖNROOS, Christian. Marketing : Gerenciamento e Serviços . Rio de Janeiro, RJ :
Campus, 1995.

- GROVE, Stephen e FISK, Raymond. The Dramaturgy of Services Exchange: an Analytical Framework for Services Marketing *in* Services Marketing, Christopher Lovelock . Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1991.
- GROVE, Stephen, FISK, Raymond e BITNER, Mary Jo. Dramatizing the Service Experience: a Managerial Approach in Advances *in* Service Marketing and Management, Vol. I, JAI Press, 1992.
- GROVE, Stephen J., FISK, Raymond P. e DORSCH, Michael J. Assessing the Theatrical Components of the Service Encounter : a Cluster Analysis Examination *in* The Service Industries Journal, v. 18, nº3, 1998.
- HARRIS, Kim, BARON, Steve e RATCLIFFE, Julie. Customers as Oral Participants in a Service Setting. *in* Journal of Services Marketing, v. 9, nº 4: MCB, 1995.
- HARTNETT, Michael. New Light on Lightning *in* Stores, May 1995.
- HUTTON, James D. e RICHARDSON, Lynne D. Healthscapes: the Role of the Facility and Physical Environment on Consumer Attitudes, Satisfaction, Quality, Assessments and Behaviors *in* Health Care Management Review, v. 20, nº 2. Aspen Publishers, 1995.
- JOHN, Joby. A Dramaturgical View of the Health Care Service Encounter: Cultural Value-based Impression Management Guidelines for Medical Professional Behavior *in* European Journal of Marketing, v. 30, no. 9, MCB, 1996.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle, 5ª edição. São Paulo, SP: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing , 5ª edição. Rio de Janeiro, RJ : Prentice Hall do Brasil, 1993.

- LAS CASAS, Alexandre. Marketing de Serviços. São Paulo, SP : Atlas, 1992.
- LEVITT, Theodore. A Imaginação de Marketing. São Paulo, SP: Atlas, 1988.
- LOVELOCK, Christopher. Product Plus. São Paulo, SP: Makron Books, 1995.
- MARTINEAU, Pierre. The Personality of the Retail Store *in* Harvard Business Review, vol. 36, n°1, Jan-Feb 1958.
- McCARTHY, E. Jerome e PERREAULT, William D. Jr. Marketing Essencial : uma abordagem gerencial e global. São Paulo, SP: Atlas, 1997.
- NORMANN, Richard. Administração de Serviços : Estratégia e Liderança na Empresa de Serviços. São Paulo : Atlas, 1993.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. e BERRY, L. SERVQUAL: a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality *in* Journal of Retailing 64, Spring 1988
- POPE, N. W. Mickey Mouse Marketing *in* American Banker , July 25, 1979.
- SANTOS, Marcos Vinícius Cavalcante. Como o Pequeno Varejo Poderá Competir Frente à Ameaça das Grandes Redes no Brasil? Trabalho Monográfico apresentado ao Departamento de Administração de Empresas das Faculdades IBMEC, 1999. Orientador: José Luis Felício dos Santos de Carvalho.
- SCHMIDT, Bernd e SIMONSON, Alex. Marketing Aesthetics: the Strategic Management of Brands, Identity and Image. New York, NY : The Free Press, 1997.
- SHOSTACK, G. Lynn. Planning the Service Encounter *in* The Service Encounter. John A. Czepiel, Michael Solomon e Carol Surprenant, Lexington: Lexington Books, 1985.

SILVA, Lenilson Naveira. A Quarta Onda: Os Novos Rumos da Sociedade de Informação, 3ª edição. Rio de Janeiro, RJ: Record, 1998.

TYLER, Geoff. Many Lights Make Hands Work *in* Management Services. London: Institute of Management Services, Nov. 1994.

ZEITHAML, Valerie A. e BITNER, Mary Jo. Services Marketing. New York, NY: McGraw-Hill, 1996.