

5

Gestão estratégica da luz em serviços

O terceiro capítulo de revisão teórica teve suas principais contribuições submetidas à 2002 BALAS Conference (ver: Carvalho, Motta & Carvalho, 2002). Nele, advoga-se que a iluminação em ambientes de serviços pode ser vista sob uma perspectiva estratégica, e apontam-se alguns caminhos pelos quais se poderia praticar esta orientação.

Adotando a perspectiva *resource-based view*, que percebe a gerência de habilidades e recursos tangíveis da empresa como competência organizacional distintiva na busca pela diferenciação competitiva, este capítulo abre a possibilidade de que se perceba a gestão dos sistemas de iluminação dos ambientes físicos como alternativa para uma performance superior no marketing das empresas de serviços.

Outra contribuição presente no capítulo consiste na sistematização das poucas contribuições formais de gerência dos recursos luminosos, propondo-se uma estrutura que considera quatro aspectos básicos: a visão teatral da luz; as influências situacionais; a dicotomia da iluminação natural ou artificial; e os aspectos técnicos da iluminação ambiental. A divisão das diretrizes estratégicas para a administração dos recursos luminosos nestes quatro conjuntos nasceu da percepção de que a maioria das recomendações registradas pela literatura consultada poderia obedecer à classificação em algum destes grandes grupos.

São agregadas ao trabalho, adicionalmente, as contribuições menos formais e menos comuns no campo da Administração de Marketing, quais sejam os estudos e as opiniões de decoradores, arquitetos, *designers*, projetistas de interiores, enfim, praticantes e pensadores que geralmente são esquecidos na produção teórica em *management*. Muitas das referências citadas no capítulo não correspondem a periódicos científicos de primeira linha, tampouco são amparadas por experimentos que obedecem a procedimentos rigidamente conduzidos. Ainda assim, acredita-se que a experiência prática de profissionais de sucesso pode gerar

insumos interessantes para que se possa construir uma visão mais ampla da iluminação em ambientes físicos voltados para a obtenção de um desempenho superior no mercado.

5.1. **Estratégia, cenários e recursos luminosos**

A *resource-based view* (Barney, 1996; Foss, 1997; Wright, Kroll & Parnell, 2000) concentra o foco da performance estratégica nos recursos e processos internos da organização. O enfoque aqui proposto observa a visão *resource-based* por meio de uma perspectiva integrativa (Macedo-Soares, 2000; Marques & Moraes, 2001), que permite que a iluminação dos ambientes físicos de serviços seja vista como uma competência organizacional nascida do entrelaçamento dos recursos tangíveis (sistemas físicos de luz) com o componente do conhecimento (saber usar a luz para atender as necessidades dos consumidores).

Tomando por base esta visão estratégica apoiada na observação integrada dos recursos de iluminação, acredita-se que se possa fornecer alguns indicativos para possibilitar sua melhor utilização no sentido da obtenção de uma vantagem competitiva, nascida de uma competência distintiva frente aos concorrentes da organização (Barney, 1996; Buss *et al.*, 2000; Carneiro, Cavalcanti & Silva, 1999; Farias, Góis & Oliveira, 2000; Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000; Foss, 1997; Trez & Luce, 2001; Vollman, 1996) e, assim, contribuir para fomentar uma melhor compreensão da iluminação em serviços.

Habilidades e recursos que criam valor para os clientes (Ramos & Gonçalves, 2001; Resende, 2001) são chamados de condutores de vantagem posicional e incluem, por exemplo, padrões de economias de escala, de capacidade de utilização e a experiência de processos adquiridos (Barney, 1996; Cunha Jr., Luce & Lund, 1999). As competências distintivas nascidas da gerência destes recursos têm o objetivo de estabelecer a máxima diferença entre a posição da empresa e a dos seus competidores (Carneiro, Cavalcanti & Silva, 1999; Foss, 1997; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000).

O desempenho superior pode nascer, portanto, da capacidade da empresa em manipular seus ativos, dos quais se podem extrair as contribuições competitivas de suas atividades, recursos e competências (Marques & Moraes, 2001; Schmenner, 1999; Sergeant & Frenkel, 2000; Wright, Kroll & Parnell, 2000). Os recursos luminosos poderiam ser tomados como condutores de vantagem posicional por uma empresa de serviços?

5.2.

Mudanças no pensamento estratégico de marketing

Uma estratégia de diferenciação competitiva não pode deixar de ser sustentada pelos termos das necessidades dos consumidores externos (Bates, Bates & Johnston, 2003; Resende, 2001; Swan, Bowers & Grover, 2002).

A orientação empresarial para Marketing (Kotler, 2000; Kotler & Armstrong, 1998; Kreppa *et al.*, 2003) pressupõe uma atenção especial das reações da empresa no que se refere às necessidades manifestas ou latentes dos consumidores. Estratégias de sucesso em marketing contariam, desta forma, com diretrizes gerenciais aptas a fomentar ações capazes de estimular os clientes da empresa a realizar a compra, experimentar o produto ou serviço e, a partir desta experiência, criar um hábito de consumo (Kotler & Armstrong, 1998).

Por outro lado, os profissionais de marketing sabem que as respostas dos consumidores aos estímulos oferecidos pela empresa e sua transformação em impulsos de compra constituem um processo dinâmico, complexo, sujeito a modificações constantes (Donovan & Rossiter, 1982; Loosemore & Hsin, 2001). Os investimentos nas ações de marketing que a empresa utiliza para buscar casar suas ofertas com as necessidades e expectativas dos clientes devem, então, permitir reações tão fluidas e flexíveis quanto demanda o imperativo do mercado em mudança (Day & Reibstein, 1997; Vollmann, 1996).

Cada vez mais, a ênfase dos processos de marketing parece estar mudando das transações de mercado e da aquisição de novos consumidores para a retenção de clientes e para o relacionamento com os consumidores mais importantes para a

cadeia de valor empresarial (De Wulf & Odekerken-Schröder, 2003; Priluck, 2003; Ramos & Gonçalves, 2001; Roberts, Varki & Brodie, 2003; Schmenner, 1999; Sergeant & Frenkel, 2000).

Dois processos de *core marketing* parecem ser fundamentais para as estratégias mercadológicas de sucesso em um ambiente cada vez mais competitivo: a gerência dos consumidores e a gerência dos processos de compra e consumo (Achrol & Kotler, 1999; Webster Jr., 1992), processos nos quais as relações com os consumidores são vistas como o recurso estratégico chave para qualquer negócio. Nesse contexto, a administração estratégica de marketing não precisa focar-se apenas em criar novos produtos ou soluções, mas, antes disto, deve modificar os processos por meio dos quais serviços e produtos são entregues ao mercado (Boyt, Lusch & Naylor, 2001; Srivastava, Shervani & Fahey, 1999).

A proposta da escola *resource-based* é que os fatores realmente responsáveis por uma performance organizacional superior são os recursos da empresa distintos e de difícil reprodução pelos concorrentes (Macedo-Soares, 2000; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000). Os ativos diferenciados e as melhores capacidades da companhia (Day, 1997; Marques & Moraes, 2001) configurariam, portanto, as fontes das vantagens competitivas e, como consequência, seriam responsáveis por um posicionamento estratégico superior.

5.3.

Administração estratégica dos ambientes de serviços

A experiência da entrega do serviço ao consumidor é um ponto crucial da atividade de uma organização que baseia seus diferenciais competitivos na prestação de serviços (Berry, 2001; Cobra, 2001; Lovelock & Wright, 2001; Mattsson, 1994; Sherry *et al.*, 2001; Trez & Luce, 2000, 2001). Para o caso destas organizações, a reestruturação das estratégias de relacionamento das empresas com seus mercados deve nascer de uma melhor compreensão e gerência dos contatos experimentados durante a prestação dos serviços, nas “horas da verdade”. Somente as estratégias oriundas de uma resposta efetiva às necessidades dos

clientes (Priluck, 2003; Swan, Bowers & Grover, 2002), detectadas no momento em que elas ocorrem e assimiladas pela empresa, à maneira das estratégias emergentes (Mintzberg, 1987; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000) criariam diferenciais sustentáveis.

Os serviços denotam um enorme potencial para que as organizações possam construir vantagens competitivas sustentáveis (Bates, Bates & Johnston, 2003; Brady & Cronin, 2001; Buss *et al.*, 2000; Chequer Neto, 2000; Cronin, Brady & Hult, 2000; Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000; Heskett, Sasser & Schlesinger, 1997; Lam, 2001; Resende, 2001; Schmenner, 1999; Trez & Luce, 2000, 2001), principalmente quando o diferencial de mercado nasce da ênfase ao contato direto da empresa com seus consumidores (Boyt, Lusch & Naylor, 2001; Lovelock & Wright, 2001; Sergeant & Frenkel, 2000).

Nas teorias de Marketing de Serviços, aponta-se para os momentos de entrega do serviço pela empresa para o cliente, com todas as suas múltiplas facetas, como as oportunidades mais significativas de satisfação e conquista da lealdade do consumidor (Carlzon, 1994; Lovelock, 1995), eventualmente por conta da percepção de uma qualidade superior (Cronin, Brady & Hult, 2000; Lovelock & Wright, 2001; Klemz & Boshoff, 2001; Sherry *et al.*, 2001).

Em algumas situações, mais do que os próprios prestadores do serviço, as instalações físicas são percebidas pelos consumidores como o próprio serviço e a importância dos funcionários da empresa é secundária quando comparada com o cenário. Este seria o caso de negócios tais como lavadoras de automóveis, hotéis, parques temáticos, centros de convenções, armazéns, acampamentos, cruzeiros marítimos, hospitais, zoológicos e lavanderias automáticas, entre outros (Bitner, 1992; Holbrook, 1998; Iacobucci, 1998; Sherry *et al.*, 2001; Turley & Fugate, 1992; Wakefield & Blodgett, 1996).

Ambiente físico é um fator crítico nos momentos de entrega de serviços (Ambrósio & Siqueira, 2002; Baker, Berry & Parasuraman, 1988; Loosemore & Hsin, 2001; Stohr, 1998). Quando as facilidades físicas do serviço são imprescindíveis para o sucesso da entrega do serviço e para encontros de serviços satisfatórios (Carvalho, Motta & Carvalho, 2002; Lam, 2001), os gerentes de marketing devem preocupar-se em desenhar atentamente e manter ambientes físicos capazes de atender às necessidades dos clientes (Brady & Cronin, 2001; Swan, Bowers & Grover, 2002; Turley & Fugate, 1992).

Os provedores de serviços não devem deixar de reconhecer que os cenários de serviços podem chegar a tornar-se componentes cruciais da estratégia de marketing, podendo mesmo vir a superar a importância de oferecer uma performance de serviço com qualidade superior (Iacobucci, 1998; Trez & Luce, 2000, 2001; Wakefield & Blodgett, 1994). Em um restaurante, por exemplo, refeições boas podem significar um mínimo aceitável de qualidade, mas um ambiente agradável pode potencializar o grau geral de satisfação e intenções de recompra. De acordo com essa idéia, os gerentes de marketing de serviços deveriam ser os maiores advogados dos cenários como elemento estratégico para a empresa (Bitner, 1992).

Dentre os diversos elementos que a companhia é capaz de administrar para criar "horas da verdade" mais favoráveis para satisfazer as necessidades dos seus clientes durante a oferta do serviço estariam, portanto, os recursos físicos do cenário em que se processa a entrega (Aubert-Gamet & Cova, 1999; Berry, 2001; Berry & Parasuraman, 1995; Fox, 1999; Klemz & Boshoff, 2001; Lam, 2001; Sweeney & Wyber, 2002; Turley & Fugate, 1992; Zwiebach, 2000). Uma das variáveis mais importantes do ambiente seria a iluminação das facilidades físicas do serviço que, no entanto, parece não vir recebendo a atenção merecida por parte da gerência estratégica de marketing (Carvalho & Motta, 2000).

Luz e estratégia já estiveram bastante próximas. Em 1933, as decisões sobre instalação de iluminação fluorescente em algumas cadeias de lojas de serviços de varejo significaram as principais questões estratégicas do dia (Mintzberg, 1987). Com o advento de ferramentas de marketing mais sofisticadas, tais como a comunicação de massa ou os sistemas de distribuição e logística do tipo *just-in-time*, por exemplo, os problemas de iluminação acabaram passando para o âmbito puramente operacional, relegados às decisões de menor importância.

A compreensão dos sistemas de iluminação como possibilidades de diferenciação estratégica parece estar sofrendo, portanto, um abandono que não condiz com sua real dimensão para o negócio de serviços. Quando a empresa de serviços sente a necessidade de reduzir seu orçamento para a operação da loja, o primeiro elemento a ser suprimido e a última coisa a ser restituída quando o negócio melhora é a luz (Hartnett, 1995). Se um varejista precisa reduzir seus gastos com iluminação, ele irá substituir lâmpadas incandescentes por luz fluorescente, conquanto se possa imaginar que um ambiente de varejo banhado

apenas por luz fria pode estar muito longe do ideal (Knez, 2000), quando se pensa no desempenho da empresa no longo termo.

No entanto, a iluminação dos ambientes de serviços poderia ter sua importância estratégica evidenciada e potencializada a partir do instante em que se pudesse perceber que os sistemas de iluminação atendem simultaneamente às duas possibilidades de diferenciação propostas pela *resource-based view*: (1) constituem ativos físicos heterogêneos e, ao mesmo tempo, (2) podem mostrar vantagens estratégicas inimitáveis na capacidade de utilização pela empresa (Carneiro, Cavalcanti & Silva, 1999; Day, 1997; Foss, 1997; Marques & Moraes, 2001; Wright, Kroll & Parnell, 2000). Estas duas formas de olhar para a iluminação dos cenários de serviços prestar-se-iam às disciplinas estratégicas de “responsividade aos consumidores” levantadas por Day (1997, p. 56).

Esta percepção é fundamental para a adaptação dos serviços da organização aos requisitos nascidos das necessidades dos clientes individuais ou dos pequenos segmentos atendidos pela empresa. A empresa pode visar, por esta abordagem, a construção de relações de longo termo com os consumidores por meio de sistemas que permitiriam maneiras múltiplas de entregar produtos e serviços ao mercado atendido pela companhia, como se passa a estudar nas seções seguintes, que buscam discutir os elementos por meio dos quais a luz pode ser contemplada sob o prisma estratégico.

5.4. Luz e teatro de serviços

Os consumidores de serviços tenderão a elaborar uma impressão de uma organização prestadora de serviços baseada nos componentes teatrais do processo, quer a empresa esteja preocupada com a gerência desta impressão, quer ela não esteja (Carvalho, 1998; Carvalho & Motta, 2000; Carvalho & Siqueira, 2000; Grove & Fisk, 1992; Grove, Fisk & Dorsch, 1998). No capítulo anterior, defendeu-se que todas as organizações de serviços precisam esforçar-se em compreender e controlar o impacto dos vários componentes teatrais para que se

possa atingir a resposta desejada pelo mercado consumidor (Grove, Fisk & Dorsch, 1998; Harris, Harris & Baron, 2001; Holbrook, 2000; Motta, 2000).

Apesar das inesgotáveis possibilidades de definição para a ação do gerenciamento de impressões do público de consumidores, o ponto central refere-se, invariavelmente, ao reconhecimento de que a avaliação perceptual de um dado fenômeno por um indivíduo pode ser dirigida por outras pessoas, pelas suas tentativas no sentido de transformar a impressão de alguém sobre tal fenômeno, da mesma forma que um diretor teatral, o estrategista do palco, realiza seu trabalho de coordenar de que modo as impressões sugeridas pela cena irão ser propostas à platéia (Carvalho & Siqueira, 2000; Fisk & Grove, 1996; Motta, 2000).

Estes esforços costumam convergir para a construção de uma determinada imagem da empresa, de seus funcionários ou de suas ofertas, por meio de ações, símbolos ou palavras que teriam como objetivo evocar uma dada resposta da platéia organizacional. O desenvolvimento desta imagem seria o principal fator responsável pela criação do valor percebido pelos clientes (De Wulf & Odekerken-Schröder, 2003; Harris, Harris & Baron, 2001).

Os cenários ajudariam os clientes a formar uma realidade mental imagética do serviço ofertado (Baker, Berry & Parasuraman, 1988; Berry, 2001; Gottdiener, 1998; Gorman, 1997; Holbrook, 1998). Se esta imagem do ambiente estiver ligada à idéia de uma concepção cênica de um espetáculo a ser apresentado ao público de consumidores da organização, a comunicação da empresa com seus clientes ganha outra dimensão (Motta, 2000).

Como aquilo que se está oferecendo para o público da organização é uma montagem teatral, todos os aspectos deste espetáculo devem estar congruentes com o propósito da satisfação desta platéia que interage com os atores da companhia (Ligas & Coulter, 2001). Neste contexto, a iluminação do ambiente do serviço, por onde transitam as pessoas que participam do encontro, é de crucial importância. A luz é fundamental para que sejam valorizados os demais elementos de expressão e de comunicação do palco com o público, sendo a iluminação um dos elementos da encenação que encontra emprego mais amplo e rico do ponto de vista semiológico, mesmo na cena ao ar livre (Kowzan, 1988; Gorman, 1997).

A descoberta da iluminação elétrica, no final do século XIX, como se viu, foi um dos fatores decisivos para o surgimento da comunicação teatral moderna. A partir da ampliação da utilização da luz artificial, pôde-se “modelar, modular,

esculpir um espaço nu e vazio, dar-lhe vida” (Roubine, *op. cit.*, p. 22), fazendo com que a iluminação tenha se tornado o principal instrumento para que se pudesse estruturar e ampliar o espaço cênico (Wilson, 2000). A luz pode também funcionar sozinha como cenário, sendo capaz de resolver mesmo os problemas inacessíveis aos elementos tangíveis da cena (Magaldi, 1991).

A comunicação durante os encontros de serviços, por sua vez, produz-se por meio de símbolos (Brasil, 2002; Charon, 1995; Craik, 1981; Farias & Santos, 2000; Holbrook *et al.*, 1984; Holbrook, 1998, 2000, 2001; Mendonça, 2001; Rommetveit, 1981) e do entendimento daquilo que estes signos representam: estão em jogo mecanismos, modos de expressão, ritos de interação e processos psíquicos que dialogam entre si, compondo uma estrutura relacional (Chanlat, 1996) destinada a proporcionar vivências humanas em um dado contexto espaço-temporal que irá modificar as impressões e as relações preexistentes.

Um dos maiores méritos do paradigma da perspectiva teatral em serviços seria exatamente a ampliação e a evidenciação das múltiplas oportunidades de gerenciamento planejado e controlado das impressões oferecidas pela organização aos seus públicos interno e externo (Fisk & Grove, 1996; Grove & Fisk, 1992). A luz desempenha um papel central no estabelecimento da imagem de loja, quando aplicada dentro de um contexto dramático (LaGiusa, Apfel & Miller, 1992). Ultrapassando uma visão operacional ou funcional, pode transformar-se em uma ferramenta efetiva para tornar a oferta da companhia mais desejável para os compradores. Quando disponibilizada de acordo com uma orientação teatral, a luz é capaz de imprimir aos cenários de serviços efeitos potentes de sedução, de envolvimento, de emotividade e mesmo de esoterismo (Gorman, 1997).

O poder dramático da luz estende-se muito além da visibilidade do cenário (Kowzan, 1988; Wilson, 2000). “As luzes se acendem e se apagam, mas também exaltam e particularizam. Criam efeitos e executam leves terapias” (Motta, 2000, p. 80): com a cor, com o calor, pela direção, pela forma e pelo movimento da iluminação, criam-se climas, desenvolvem-se atmosferas e altera-se o humor dos consumidores. Por meio da luz, atende-se a propósitos estéticos e estratégicos: criam-se condições mais gratificantes e favoráveis para o relacionamento entre a empresa e seus clientes.

5.5.

Influências situacionais na iluminação dos cenários

Quando são pesquisadas as diferentes possibilidades de situações de compra e consumo em serviços de varejo, observa-se como ponto crucial o impacto das influências de situações específicas no processo de decisão de compra. Bertrand & Gangana (1993, p. 6), definem “influência situacional” como

“todos aqueles fatores particulares a um instante e a um local de observação, não precedidos de atributos pessoais (intra-individuais) e de estímulo (alternativas de escolha), e que exercem efeito demonstrável e sistemático no comportamento corrente.”

Desta maneira, o produto oferecido pela loja e a situação específica de compra funcionariam como insumos estimuladores para o consumidor, que por sua vez ofereceria como resposta um comportamento de aquisição ou de recusa da oferta da empresa (Bitner, 1992). A interpretação e o uso de elementos do cenário de serviços depende enormemente das características individuais e situacionais com que se depara o cliente (Baker, 1998; Erdem, Oumlil & Tuncalp, 1999; Holbrook, 2000; Joyce & Lambert, 1996; Smolka, 2000).

Em uma loja de antigüidades, por exemplo, uma obra de arte que tivesse seu desenho realçado por uma incidência luminosa favorável serviria como um estímulo mais poderoso para um eventual comprador do que se a mesma peça estivesse disposta em um canto escuro. Na mesma situação, por outro lado, se o objeto estivesse em meio a um ambiente tomado por um insuportável cheiro de mofo vindo das demais antigüidades, talvez nem mesmo um foco de luz favorável fizesse notar sua presença, tamanha a irritação nas mucosas dos olhos dos clientes.

Os cenários de serviços devem ser elaborados para produzir ações comercialmente significativas (Arnould, Price & Tierney, 1998; Berry, 2001; Holbrook, 1998): pode-se pensar as facilidades físicas dos serviços como produtos combinados do pensamento estratégico com os *inputs* fornecidos pelos consumidores. O marketing deve ter um papel chave no *design* e no gerenciamento do ambiente físico (Erdem, Oumlil & Tuncalp, 1999; Hutton & Richardson, 1995), devendo considerar, adicionalmente, como cada situação de produção e entrega de serviços é influenciada pelas circunstâncias do momento de consumo (Mendonça, 2001).

Deve se procurar, portanto, considerar em conjunto o cliente e as atividades de marketing desenvolvidas para “influenciá-lo em função das situações que esse consumidor enfrenta, e prever como as situações e as estratégias (...) interagem” (Bertrand & Gangana, 1993, p. 3). É recomendável que se busque integrar a influência da situação na estratégia mercadológica da organização, por meio da relação interativa entre a situação, o produto ou serviço oferecido e os consumidores (Holbrook, 2000; Joyce & Lambert, 1996).

Os efeitos das condições ambientais na percepção holística dos cenários pelos clientes são especialmente notados quando três determinantes situacionais aparecem durante a entrega do serviço (Bitner, 1992), como se vê na Figura 13, que traz o elemento da iluminação para ilustrar cada possibilidade situacional:

Figura 13: Influências situacionais que evidenciam a percepção dos elementos do cenário de serviços

-
- | | |
|----|--|
| 1. | Condições ambientais extremas (brilho luminoso muito ofuscante ou intenso) |
| 2. | Consumidor que passa um tempo considerável no ambiente (salão de convenções com pouca luz pode cansar a vista ao longo do dia) |
| 3. | Fatores ambientais conflitantes com expectativas (luzes coloridas e oscilantes em uma sala de espera de uma clínica) |
-

Fonte: Bitner, 1992 (adaptação livre)

Quando se trata de visualizar as dimensões mais relevantes para o comportamento do consumidor frente a situações de serviços, a iluminação aparece como componente do grupo ambiental. Estudar a influência situacional no comportamento de consumo pode configurar-se como uma potente ferramenta para os gestores de marketing durante sua tarefa de administração efetiva de impressões perceptuais (Bertrand & Gangana, 1993; Rodrigues, Assmar & Jablonski, 2000; Sheth, Mittal & Newman, 2001).

As características situacionais individuais devem ser observadas como parte integrante das experiências relacionadas ao cenário físico da empresa (Erdem, Oumlil & Tuncalp, 1999; French, Blair & Booth, 1994; Holbrook, 2000; Joyce & Lambert, 1996; Sherry *et al.*, 2001). Consumidores que vêem a ocasião de consumo como oportunidade de entretenimento, por exemplo, tenderão a prestar mais atenção em elementos como iluminação ambiental e temperatura no interior

da loja do que os clientes que entram decididos a fazer sua compra e, em seguida, deixar o lugar sem prolongar sua experiência de consumo (Baker, 1998).

Para assegurar vantagens estratégicas a partir do cenário do serviço, as necessidades dos consumidores finais em cada situação específica devem ser incorporadas nas decisões de *design* ambiental (Bitner, 1992). A perspectiva situacional objetiva chamar atenção para as circunstâncias nas quais ocorre a entrega do serviço, fazendo do contexto de consumo dos serviços uma variável essencial, considerando o encontro de serviços como “resultante de forças, das quais algumas escapam do determinismo individual” (Karsaklian, 2000, p. 204), como um complexo conjunto de fatores contingentes.

Uma abordagem estratégica da iluminação dos ambientes físicos das organizações de serviços não pode deixar de considerar como as influências particulares a cada situação mercadológica são condicionantes da escolha apropriada dos sistemas de luz oferecidos aos consumidores que estarão presentes nos cenários da empresa.

5.6.

Luz natural

Qualquer abordagem em *design* de sistemas de iluminação deve, necessariamente, envolver considerações sobre a luz natural (Azevedo, 1996; Knez, 2000; Marsteller, 1987). Os indivíduos respondem de maneiras diferentes aos ambientes naturais e aos meios que sofreram a influência do homem: a natureza sempre é preferida em relação às modificações propostas pela mão humana (Barreneche, 1999; Siniscalchi, 1999). “A luz natural, que se modifica constantemente, é viva e dinâmica” (Gropius, 1972, p. 75). Esse indicativo parece ter sido confirmado no estudo de campo da presente tese.

De volta ao âmbito da revisão teórica, diversos estudos registraram uma predileção dos consumidores pela luz natural. Ao se estudar a percepção dos consumidores de serviços bancários ao ambiente físico das agências, por exemplo, ouviu-se dos clientes que uma de suas preferências para o redesenho do ambiente

seria a inclusão de janelas, por onde pudessem olhar para o meio exterior e receber a luz vinda de fora (ver: Baker, Berry & Parasuraman, 1988). Os melhores ambientes físicos são aqueles que deixam passar a maior quantidade possível de luz natural (Deierlein, 1995; Hartnett, 1994; Moherdau, 2001).

Quando a luz natural é valorizada pelos materiais que ela ilumina, o efeito pode ser ainda melhor: para isso, os arquitetos costumam trabalhar com o conceito de “parede de sombras” (Barreneche, 1999), isto é, permitir que formas tais como as sombras das folhas de uma árvore possam preencher uma parede em determinado momento do dia. Outro recurso é modificar as texturas de uma parede – tornando-a arenosa, por exemplo – para fazer com que a luz ganhe possibilidades de reflexão e difusão que fujam do óbvio. As horas do dia mais adequadas para se aproveitar os efeitos proporcionados pela luz natural são aquelas horas do entardecer em que os contrastes entre claros e escuros estão mais evidentes (Miller, 1998).

No teatro, a busca da iluminação natural também foi, através da história, uma preocupação recorrente e permanece uma meta cenográfica constante (Ratto, 1999). Norman Bel Geddes, iluminador que trabalhava com o diretor Appia, afirmava que uma boa iluminação, baseada nos princípios do naturalismo, “adiciona espaço, profundidade, clima, mistério, paródia, contraste, mudanças de emoção, intimidade” (Jablonski, 1980, p. 1). A melhor formação profissional de que um iluminador teatral necessita é a capacidade de tornar-se um observador da natureza: recostar-se e aproveitar o crepúsculo solar (ver: Stanton, 1988).

Para o gerenciamento da luz de acordo com uma perspectiva natural, recomenda-se que as funções da luz sejam separadas em seus três elementos principais, que coexistem, na natureza, a qualquer momento do dia ou da noite (Marsteller, 1987). De uma forma ideal, a iluminação de qualquer ambiente construído pelo homem deveria envolver os três elementos mostrados na Figura 14, sempre com suas proporções de utilização variando de acordo com as necessidades particulares de uso em cada situação.

Exemplos de cada um dos fatores aplicados em situações de serviços poderiam ser a fileira de lâmpadas de um salão de supermercado (luz geral), a luz individual sobre a poltrona do avião (luz de tarefa) e uma fileira de candelabros iluminando os corredores de um hotel de luxo (luz de acentuação). Cada um dos três elementos da iluminação natural pode vir a ter aplicações específicas próprias

que podem ser bastante interessantes para a reprodução destes efeitos em ambientes de serviços controlados e administrados de acordo com propósitos mercadológicos (Marsteller, 1987), como se mostra na Figura 15.

Figura 14: Os três efeitos da luz natural em ambientes físicos

-
1. Luminescência ambiente (luz geral) - nível geral de luz capaz de assegurar uma movimentação fácil e tranqüila
 2. Luz local (luz de tarefa) - permite a visualização apropriada para ações dentro das cercanias imediatas das pessoas e dos objetos envolvidos
 3. Pontos focais (luz de acentuação) - enfatiza objetos, confere um senso de drama aos espaços, valoriza a individualidade e personalização
-

Fonte: Kohn, 1998; Marsteller, 1987

Figura 15: Observação dos efeitos de luz natural no comportamento

-
- | | |
|------------------------|---|
| (a) Luz geral: | <ol style="list-style-type: none"> 1. Provoca sensação de liberdade e de espaço 2. Conforta e denota sossego 3. Minimiza a atenção aos detalhes |
| (b) Luz de tarefa: | <ol style="list-style-type: none"> 1. Comanda a atenção e cria interesse 2. Pode induzir movimento e conduzir tráfego 3. Reúne as pessoas e estimula socialização |
| (c) Luz de acentuação: | <ol style="list-style-type: none"> 1. Estimula mente e corpo e alerta os sentidos 2. Cria sensação de vitalidade 3. Desperta o apetite e potencializa as sensações |
-

Fonte: Marsteller, 1987 (adaptação livre)

Assim, nos setores de importados em supermercados, por exemplo, predomina o foco dirigido, com cores suaves e uma iluminação discreta, para que se possa criar um ambiente elegante, charmoso, romântico, que justificaria os preços altos (Borges, 2000).

Existe uma clara correspondência entre os três subsistemas de luz e seus efeitos na iluminação de uma loja de varejo (LaGiusa, Apfel & Miller, 1992): a luz geral estabelece a visibilidade básica para uma avaliação clara das mercadorias; luzes de tarefa (chamadas pelos autores de periféricas) definem os espaços totais, excitam a visualização dos *displays* e trazem mais atenção para os

produtos; e, finalmente, a luz de acentuação favorece o impacto visual de certos elementos e estimula diretamente as vendas.

O tipo de lâmpada utilizada para iluminar um ambiente também pode remeter à luz natural. As lâmpadas incandescentes, por exemplo, produzem um brilho similar àquele que é produzido pelo sol à tarde; a luminescência emitida por algumas lâmpadas fluorescentes assemelha-se bastante à luz do meio-dia (Azevedo, 1996).

5.7.

Utilização técnica da luz

A tarefa da iluminação reúne ciência e arte (Hartnett, 1995; Motta, 2000). Os primeiros técnicos em eletricidade que foram trabalhar nos teatros franceses, ingleses e italianos, a partir de 1882, eram considerados mágicos, pois conseguiam realizar, no palco, os sonhos que povoavam as mentes dos artistas, diretores e dramaturgos (Rosenthal & Wertenbaker, 1972). Na dimensão da técnica, os elementos fundamentais quando se está planejando o *design* de um sistema lumínico, tanto para uma peça de teatro quanto para uma empresa, seriam:

Figura 16: Elementos de *design* da luz em ambientes de serviços

-
- | | |
|-----|--|
| (1) | Intensidade de brilho presente no ambiente |
| (2) | Coloração da luz, medida em unidades de temperatura |
| (3) | Habilidade das fontes luminosas em mostrar as cores do ambiente da forma mais natural possível |
-

Fonte: Hartnett, 1995, p. 53 (adaptação livre); Nelms, 1964

Existem muitas possibilidades de iluminação por meio de vários tipos de lâmpadas e de fontes luminosas. As características criativas da iluminação teatral residem, geralmente, nas variações de intensidade, cor e direção, que são atributos da cenografia mais moderna (Nelms, 1964; Saraiva, 1992). Contudo, os sistemas de luz mais popularmente escolhidos por lojas de varejo, empresas de serviços e escritórios costumam valer-se de três formas principais de tecnologias, utilizadas

individualmente ou em combinações (Hartnett, 1995; Tyler, 1994): fontes incandescentes, luzes fluorescentes ou sistemas de halogênio. Cada uma das três possibilidades apresenta propriedades diferentes de intensidade, coloração e habilidade em mostrar as cores naturais do ambiente; por conta disto, seus efeitos nos ambientes de serviços também são diversos (Tyler, 1994; Zwiebach, 2000).

Luzes fluorescentes tradicionais produzem uma iluminação branca, limpa e fria (Hartnett, 1995); fontes incandescentes produzem uma luz quente e branca (LaGiusa, Apfel & Miller, 1992); lâmpadas de halogênio criam um efeito comparável ao da iluminação incandescente, uma luz também quente e branca, com a diferença de ser capaz de mostrar a cor natural com perfeição, ponto fundamental quando se exige que “uma gravata de seda verde deve ter a mesma cor na loja e no escritório” (Levy & Weitz, 2000, p. 491). Lâmpadas fluorescentes costumam modificar a cor dos objetos banhados por sua luz (Azevedo, 1996).

As pessoas também parecem ter preferências diferentes em relação às possibilidades diversas de coloração da luminosidade (Knez, 2000): os mais jovens sentem-se melhor dispostos e mais bem humorados em ambientes banhados por luzes avermelhadas e quentes do que na presença da luz azulada e fria; para os mais idosos, por outro lado, o efeito é exatamente o oposto.

Uma das chaves para o bom uso técnico da luz é observar três aspectos principais: (a) o espaço da loja; (b) o tipo de produto que se deseja iluminar; e (c) a imagem estética que se pretende transmitir ao cliente (Gorman, 1997). Ao iluminar jóias, por exemplo, geralmente se quer que elas resplandeçam no balcão aos olhos dos consumidores; para os cosméticos, não se pode permitir o aparecimento de sombras na exposição dos produtos.

Como regra geral, em relação à intensidade de brilho no ambiente, quanto mais requinte e intimidade se deseja, menos intensa deve ser a luz, independentemente da sua coloração, mas lembrando-se que as cores quentes também priorizam esta ambiência mais requintada. A utilização de níveis mais elevados de intensidade, por outro lado, pode reforçar uma imagem de preços baixos ou de descontos, de marketing de massa e serve bem a ambientes de *self-service*, principalmente quando aliada às colorações mais frias de luz (LaGiusa, Apfel & Miller, 1992). O efeito de intensidade das luzes fluorescentes pode ser potencializado pela escolha de cores brilhantes para as paredes e para o teto do ambiente (Houser *et al.*, 2002).

As alternativas usadas para iluminar cristais caros expostos em uma vitrine estariam mais próximos de lâmpadas incandescentes de baixa intensidade do que de fileiras de tubos de luzes fluorescentes intensas (Levy & Weitz, 2000). Luzes suaves proporcionam ao consumidor a oportunidade de inferir que os produtos oferecidos são de melhor qualidade do que em ambientes com luzes muito cintilantes (Baker, Grewal & Parasuraman, 1994). Luzes quentes podem causar impressão de aconchego, enquanto que a luz fluorescente seria eficiente para dar a impressão de que o espaço é maior do que ele realmente é (Houser *et al.*, 2002).

A escolha do tipo de fonte luminosa é fundamental e, muitas vezes, constitui uma decisão bastante complexa. Quando um varejista precisa iluminar produtos de padaria, por exemplo, surge um desafio: a luz incandescente confere aos produtos a textura e a coloração necessárias para atrair os consumidores, mas tende a secar pães e confeitados, estragando muito rapidamente as mercadorias. As lâmpadas fluorescentes, por sua vez, conservam bem os produtos, mas dão a eles uma aparência de alimentos envelhecidos (Boyle, 1999).

Em supermercados, a seção de carnes também recebe cuidados especiais, com luzes tendendo para o vermelho, de forma a esconder as manchas brancas e a gordura, que podem causar má impressão, ainda que o produto esteja saudável (Borges, 2000). Da mesma forma, a iluminação das frutas e verduras ganha matizes amarelados, para que fiquem com um tom mais vivo e com a aparência de frescas; lâmpadas azuladas conservariam melhor os hortifrutigranjeiros, mas os deixariam pálidos, com aspecto de estragados.

Os estudiosos de *design* de luz costumam concordar acerca das melhores possibilidades de utilização de cada um dos tipos mais acessíveis de fontes luminosas. Alguns de seus efeitos e propriedades estão relacionados na Figura 17, que aparece a seguir.

É importante lembrar que não existe uma receita pronta para utilização ideal destas alternativas de sistemas de iluminação. A escolha da luz irá depender de diversos fatores próprios ao ambiente de serviços em questão. Esta opção deve depender das necessidades da empresa em “destacar mercadorias, estruturar o espaço, capturar um humor e esconder erros e *designs* (...) ultrapassados” (Levy & Weitz, 2000, p. 490). Os varejistas, especificamente, continuam preferindo sistemas fluorescentes suplementados por lâmpadas incandescentes e acentuados por fontes de halogênio (Hartnett, 1995).

Figura 17: Propriedades das três principais fontes de luz elétrica

Fonte de luz	Características e efeitos
1. Fluorescente	(a) próxima da luz natural, agradável ao olho (b) forma de iluminação mais barata (c) imagem popular, de preços baixos e liquidações (d) boa para luz geral, evita áreas sombrias (e) favorece atenção e concentração, evita distração (f) efeito difuso que pode ajudar a disfarçar problemas (g) impressão de eficiência, energia e rapidez (h) aumenta o espaço útil percebido pelas pessoas
2. Incandescente	(a) imagem de sofisticação, bom gosto, moda, estilo (b) idéia de atendimento personalizado (c) boa para luz de acentuação, cria drama e contraste (d) chama a atenção para focos e áreas definidas (e) delimita espaços, áreas de trabalho e de locomoção (f) excelente para iluminar roupas e alimentos (g) favorece emoções fortes e compras por impulso
3. Halogenada	(a) neutra, permite a percepção acurada do ambiente (b) ideal para consumidores mais idosos (c) mais próxima da realidade, longe da estilização (d) evidencia as cores dos produtos (e) impressão de asseio, higiene, boa saúde (f) boa para hospitais, laboratórios, escritórios, escolas

Fontes: Borges, 2000; Hartnett, 1995; Houser *et al.*, 2002; Lagiusa, Apfel & Miller, 1992; Siniscalchi, 1999; Tyler, 1994; Zwiebach, 2000

5.8. Estratégia, luz, ação

De acordo com as discussões levantadas no presente capítulo, a utilização estratégica dos sistemas de iluminação de ambientes de serviços pressupõe uma

reorientação do planejamento de marketing no sentido de procurar perceber os cenários em que se apresenta o *show* da organização como uma possibilidade efetiva de diferenciação. Como elemento integrante desses cenários, por conseguinte, a luz pode ser vista como uma fonte de obtenção de uma vantagem competitiva capaz de sustentar um desempenho operacional superior (Bates, Bates & Johnston, 2003; Barney, 1996; Carneiro, Cavalcanti & Silva, 1999; Lam, 2001; Marques & Moraes, 2001; Oliveira, 2001; Trez & Luce, 2001) e, assim, propiciar interações e relacionamentos mercadológicos mais satisfatórios.

Em direção a esta nova perspectiva de compreensão e tratamento da iluminação dos cenários de serviços, recomenda-se então que a administração de marketing procure perseguir uma visão gerencial capaz de abarcar orientações que, consideradas sob um prisma estratégico, tenderiam a oferecer melhores possibilidades para o sucesso da empresa frente aos ambientes dinâmicos e competitivos típicos da atual indústria de serviços. As quatro diretrizes estratégicas exploradas neste capítulo foram reunidas na Figura 18:

Figura 18: As diretrizes estratégicas para gerência da luz nos cenários de serviços

-
- | | |
|----|--|
| 1. | Considerar os aspectos teatrais dos espetáculos organizacionais apresentados nos cenários de serviços |
| 2. | Perceber os determinantes situacionais que podem influenciar os consumidores durante as "horas da verdade" |
| 3. | Entender a importância dos elementos da luz natural em cada oportunidade de entrega de serviços |
| 4. | Trabalhar com as possibilidades técnicas de utilização dos recursos e sistemas de iluminação |
-

Fonte: Carvalho, Motta & Carvalho, 2002

O tratamento gerencial possibilitado pela consideração dos quatro fatores da Figura 18 é inteiramente congruente com os dois determinantes de sustentação da vantagem competitiva baseada em uma competência interna (Barney, 1996; Carneiro, Cavalcanti & Silva, 1999; Macedo-Soares, 2000; Resende, 2001; Vollmann, 1996): a integração dos componentes de conhecimento sobre como usar a luz (os primeiros três tópicos da figura) com os recursos físicos dos sistemas de iluminação (o último fator da figura).

Vista dessa maneira, a gestão da luz poderia vir a realizar pelo menos duas contribuições imediatas para a estratégia de uma empresa de serviços (Buss *et al.*, 2000; Carvalho, Motta & Carvalho, 2002; Chequer Neto, 2000; Heskett, Sasser & Schlesinger, 1997; Marques & Moraes, 2001): (1) pode significar uma vantagem distintiva percebida pelos clientes e (2) pode configurar uma habilidade de difícil adaptação pelos concorrentes. Teoricamente, gerar-se-ia, como consequência, um ambiente “visualmente competitivo” (Janiszewsky, 1998) para a empresa de serviços, o qual tenderia a proporcionar um desempenho de marketing superior.

Finalmente, cabe recordar que apesar do tom prescritivo aparentemente predominante no presente capítulo, não se deseja crer que os autores cujas considerações foram aqui registradas sejam portadores de verdades absolutas. Como se mencionou anteriormente, grande parte das discussões conduzidas nesse capítulo tiveram como subsídios as experiências legadas por praticantes que, em alguns casos, não têm compromisso com a matéria acadêmica. Escolheu-se, contudo, tratar essas questões como se elas fossem tão relevantes quanto qualquer teoria gerada por rigorosos protocolos científicos.

Não se acredita que a vivência de um decorador ou de um arquiteto possa ser desprezada apenas pelo fato de ela nunca ter sido testada estatisticamente. Curiosamente, apesar da falta de evidências, tais autores costumam escrever como se detivessem um conhecimento que está além de qualquer contestação; esse discurso prescritivo foi preservado, mesmo porque se a cada idéia deles o autor da presente tese fosse contrapor argumentos críticos, a leitura tornar-se-ia cansativa.

Ademais, talvez seja inevitável utilizar um discurso mais prescritivo quando se adentra o campo da estratégia. Por outro lado, como se verá mais à frente, a metodologia adotada para a tese defende que, ao transferir o trabalho para o campo, o pesquisador deva ser capaz de suspender momentaneamente mesmo as contribuições teóricas mais firmes levantadas pela revisão bibliográfica. Procurou-se levar para o campo somente os conceitos principais levantados no presente capítulo, sem carregar também as “receitas” para a utilização desses conceitos.