
O "PAPEL" DOS ENCONTROS DE SERVIÇO NA FORMAÇÃO E NA MANUTENÇÃO DE RELACIONAMENTOS

Sérgio Carvalho Benício de Mello
MTN/PROPAD/UFPE

André Luiz Maranhão de Souza Leão
MTN/PROPAD/UFPE e FBV

Arcanjo Ferreira de Souza Neto
MTN/PROPAD/UFPE

Sumário: 1. Introdução; 2. Elementos do Encontro de Serviços; 3. Do Encontro de Serviços ao Estabelecimento de Relacionamentos; 4. Classificação das Interações nos Encontros de Serviço sob uma Perspectiva Relacional; 5. O Cliente como "Co-Produtor" durante o Encontro de Serviço; 6. A Metáfora Teatral nos Encontros de Serviço; 7. A Teoria dos Papéis e a Busca pelo Controle nos Encontros de Serviços; 8. O Relacionamento Baseado no Encontro de Serviços sob As Óticas da Teoria das Trocas Sociais e do Interacionismo Simbólico.

RESUMO

Partindo da premissa de que como uma oferta é entregue é tão importante para o cliente quanto propriamente o quê é entregue, entendemos que os encontros de serviço são fundamentais para o sucesso dos esforços de marketing. Desta forma, o presente texto inicia-se por definir os elementos do encontro de serviços para, em seguida, sugerir que este pode se tornar o primeiro passo para a formação de relacionamentos e, na continuidade, para sua manutenção. Com base nisto, uma classificação das interações nos encontros de serviço sob uma perspectiva relacional é sugerida e o cliente é apresentado como "co-produtor" durante o encontro de serviço, o que culmina com a análise dos papéis desempenhados por este e pelos funcionários de frente das empresas nessas interações. Tal abordagem abre espaço para o entendimento dos encontros de serviço sob a metáfora teatral e o impacto dos papéis na busca pelo controle nesses encontros. Finalmente, a perspectiva (mais comum) dos encontros de serviço sob a ótica da teoria das trocas sociais é confrontada com sua perspectiva sob a luz do interacionismo simbólico, sobre a qual argumentamos estar a base para que realmente os relacionamentos possam ser formados e mantidos a partir dos encontros de serviço.

Palavras-chave: encontros de serviço, relacionamentos, teoria dos papéis, metáfora teatral, interacionismo simbólico.

ABSTRACT

Taking in account that for the customer the way an offer is delivered is as important as what is delivered, we understand that service encounters are fundamental to the marketing effort success. This way, this article takes it start explaining the service encounters components, and then, it presents it as a first step to the construction and maintenance of relationships.. A classification of service encounters interactions based on a relational perspective is suggested, and the customer is presented as a co-producer during the service encounter, what leads to the analysis of the roles performed for both the client and the employees in these interactions. This approach permits the understanding of the service encounters based on the theater metaphor and the impact of client/employee roles in search of control in theses encounters. Finally, the perspective of service encounters under the social exchange theory is confronted with that from the symbolic interactionism, that we defend it holds the base in which the relationships are formed and maintained based on service encounters...

Key-words: service encounters, relationships, role theory, theatrical metaphor, symbolic interactionism.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, é difícil imaginar um cidadão urbano que não se envolva constantemente em interações com empresas cujo principal valor ofertado decorra de um desempenho e não de um bem físico. Isto porque também as empresas cuja oferta central seja um bem físico demandarão de um desempenho para a entrega deste, o que faz com que desempenhos estejam sempre presentes no valor total entregue aos clientes. Do ponto de vista do cliente, a prova mais imediata da qualidade desse desempenho acontece nos encontros de serviço (BITNER et al., 1994; BITNER, 1995), que representam o período de tempo durante o qual o consumidor interage diretamente com as empresas (SHOSTACK, 1985). Na grande maioria desses encontros, as interações interpessoais entre os clientes e os funcionários de linha de frente de uma empresa ocupam papel central na maneira como esta será avaliada pelos primeiros (JOHNSTON, 1995; HARTLINE; JONES, 1996). Dessa forma, estes encontros são fundamentais para o sucesso dos esforços de marketing, pois como a oferta é entregue é tão importante para o cliente quanto propriamente o quê é entregue (GROVE et al., 2000).

Ocorre que, como já foi ressaltado por inúmeros autores (entre eles LOVELOCK, 1983; BITNER et al., 1990; BITNER et al., 1997; GROVE; FISK, 1997; FARRELL et al., 2001) a entrega do serviço tem enorme potencial para ser heterogênea, pois depende em grande parte do comportamento dos funcionários, do comportamento do próprio cliente que recebe o serviço e das ações dos demais clientes que porventura estejam presentes no momento em que o serviço esteja sendo entregue. Além disto, em maior ou menor grau, os serviços possuem componentes difíceis

de serem avaliados, devido à sua intangibilidade, complexidade ou natureza técnica. Como dependem de serviços para concretizar o processo de consumo, alguns clientes buscam construir relacionamentos com os seus provedores como uma forma de reduzir incertezas em tal processo (BERRY, 1995; 2002).

Nesse contexto, o encontro de serviço pode ser encarado como a base a partir da qual relacionamentos são criados em um ambiente de consumo, pois ele representa uma oportunidade concreta para que o cliente possa estabelecer ou ampliar um vínculo com uma determinada empresa (BOTSCHEN, 2000). No entanto, pode-se argumentar que esses relacionamentos difiram do relacionamento interpessoal puro e simples, pois como eles ocorrem em um ambiente de negócios, uma parte (os funcionários) desempenha um papel que lhe é imposto e as interações entre essas partes são, em sua maioria, orientadas para uma tarefa (SOLOMON et al., 1985).

Mesmo assim, tendo em vista que o estabelecimento de vínculos duradouros com os clientes tem sido apontado como algo essencial para a criação de vantagem competitiva sustentável e como fator determinante do sucesso organizacional em longo prazo (DAY, 2000; PRILUCK, 2003), os encontros de serviço adquirem enorme importância por fornecerem as ocasiões sociais nas quais um cliente e uma parte vendedora podem negociar e promover a transformação de suas interações em um relacionamento (CZEPIEL, 1990). Dessa maneira, muita atenção deve ser dispensada por parte da empresa na tentativa de garantir o sucesso de toda interação que ocorra nos encontros de serviço, pois, individualmente, cada uma dessas interações pode contribuir para a consolidação, o prolongamento, a erosão ou a dissolução de um relacionamento (ZEITHAML; BITNER, 2003), já que é durante o encontro de serviço que o cliente tem a oportunidade de avaliar a habilidade da empresa em cumprir aquilo que promete (BITNER, 1995).

Para gerenciarem eficazmente os encontros de serviço dentro de uma perspectiva relacional, as organizações precisam criar situações mutuamente benéficas, que visem à formação de vínculos interpessoais com base no conhecimento recíproco (BOTSCHEN, 2000). Desta forma, o presente trabalho tem por objetivo discutir os principais elementos envolvidos em um encontro de serviço, analisar o encontro de serviço sob a perspectiva relacional, o cliente como “co-produtor” durante o encontro de serviço, a metáfora teatral nos encontros de serviços e, finalmente, analisar a formação de relacionamentos a partir dos encontros de serviço sob a perspectiva da teoria das trocas sociais e do interacionismo simbólico.

2. ELEMENTOS DO ENCONTRO DE SERVIÇOS

Além da própria interação interpessoal, o encontro de serviços engloba também elementos que, separada ou coletivamente, podem afetar na qualidade da experiência do cliente com o serviço (SHOSTACK, 1987). Estes elementos decorrem do ambiente físico e do ambiente social (MILLS, 1990; CZEPIEL, 1990; BAKER; CAMERON, 1996; BAKER et al., 2002). A qualquer momento, os elementos atuantes em cada um desses ambientes podem servir como critério de escolha do cliente por uma determinada empresa e têm o potencial para causar satisfação ou insatisfação deste com o encontro de serviços (Johnston, 1995). Por outro lado, as empresas irão se esforçar para que estes elementos possibilitem a customização da experiência do cliente com o serviço (BETTENCOURT; GWINNER, 1996).

O ambiente social pode ser caracterizado pelas interações que ocorrem entre os clientes, entre cada um deles e os funcionários, e entre os próprios funcionários. Conforme a natureza do serviço, essas interações podem ocorrer face a face ou serem mediadas por algum tipo de tecnologia. Como ressaltado anteriormente, durante qualquer uma dessas interações, a “culpa” por falhas nos encontros de serviço pode ser atribuída ao comportamento dos funcionários (BITNER et al., 1990), ao comportamento do cliente que recebe o serviço (BITNER et al., 1994), ao comportamento dos outros clientes (GROVE; FISK, 1997) ou ainda a eventos externos (por exemplo, no caso de uma tempestade que atrasa a partida de um vôo).

Por sua vez, o ambiente físico diferencia as empresas funcionalmente e fornece pistas sobre a qualidade e consistência do serviço, as quais podem ser postas em prova sensorialmente pelo cliente quando ele avalia aspectos como limpeza, iluminação, temperatura, sinalização, decoração, segurança, conservação e adequação dos equipamentos utilizados, entre outros. Naturalmente, a importância relativa atribuída a cada um desses elementos pode variar de cliente para cliente e de acordo com a natureza do serviço a ser prestado (o estilo de decoração, por exemplo, parece ser muito mais importante para um restaurante do que para uma universidade). Contudo, vale destacar que nem todos os componentes do ambiente físico estão sempre visíveis para os clientes e mesmo para todos os funcionários, pois existe uma área de “bastidores”, a qual estes podem não ter acesso (LANGHEARD et al., 1981). É possível dizer também que durante os

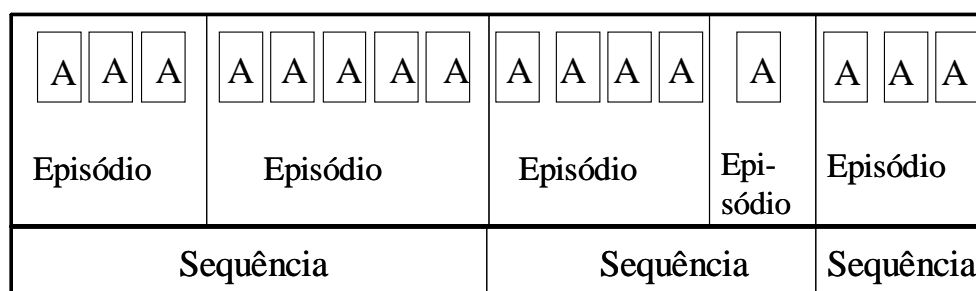
encontros de serviço o ambiente físico pode exercer influência sobre os comportamentos tanto dos clientes quanto dos funcionários (BITNER, 1992), o que demonstra um certo grau de interdependência com o ambiente social. Além disso, o ambiente físico pode, na verdade, ser um "ambiente virtual" (como no caso de um *homebanking*), ocasião na qual os clientes alteram a natureza dos elementos a serem avaliados. Não se pode deixar de considerar também que a entrega de alguns tipos de serviço não ocorre em um ambiente físico com características totalmente pré-determinadas pela empresa, pois existem casos em que ela é quem tem que se deslocar até o cliente para desempenhar o serviço (LOVELOCK, 1983).

3. DO ENCONTRO DE SERVIÇOS AO ESTABELECIMENTO DE RELACIONAMENTOS

Existe um provérbio chinês que diz que "toda grande jornada começa com o primeiro passo". Pois bem, pode-se dizer que todo relacionamento tem seu primeiro passo em um encontro de serviço. No entanto, é evidente que nem todos os encontros de serviços irão gerar relacionamentos. Relacionamentos exigem reconhecimento e conhecimento mútuo entre as partes (LOVELOCK, 2001), características que não estão presentes em todas as interações. Quando nenhuma das partes envolvidas em uma interação espera interagir com a outra no futuro, muito provavelmente o encontro não levará à constituição de um relacionamento (GUTEK, 2000). Um turista, por exemplo, pode consumir vários tipos de serviços (lavanderia, restaurante, táxi etc.) sem estabelecer relacionamento com nenhum deles. Por sua vez, os provedores desses serviços podem vislumbrar a possibilidade de que dificilmente aquele cliente retornará e, com isto, se comportar da mesma forma.

Por outro lado, mesmo que uma série de interações compartilhadas ocorra, ainda assim, por si mesmas, não constituirão necessariamente um relacionamento. Para tal, é necessário que essas interações estejam, de alguma forma, relacionadas, refletindo um grau de continuidade entre elas, ou seja, uma temporalidade (FOURNIER, 1994). Sem essa continuidade, cada interação pode ser tratada pelos participantes como apenas mais um encontro. Neste sentido, é útil se observar o modelo proposto por Holmlund (1996) na Figura 1. Para a autora, os encontros ou "episódios" (como por exemplo, jantar em um restaurante) seriam constituídos por "ações" (fazer a reserva, fazer o pedido, pagar a conta etc.). Em dado período de tempo, o conjunto inter-relacionado de episódios de mesma natureza constituiria uma "seqüência" (todas as vezes que se foi jantar no mesmo restaurante dentro de um determinado período de tempo, por exemplo). O conjunto destas seqüências é que formaria o relacionamento.

Figura 1 - Diferentes níveis de interação em um relacionamento



Relacionamento

Fonte: Holmlund (1996).

Vale ressaltar que, apesar de todos os encontros de serviço serem relevantes para um relacionamento, eles não possuem necessariamente a mesma importância na construção e na manutenção destes (BITNER, 1995). Por exemplo, o serviço recebido por um cliente bancário quando o mesmo vai até a agência pode ser mais importante do que o serviço recebido através do *homebanking*.

Um importante fator que devemos considerar quando da discussão sobre o que pode fazer com que o encontro de serviços se torne o primeiro passo para a constituição de um relacionamento, diz respeito ao grau de interesse que as partes possuem no estabelecimento de

um vínculo duradouro. Do ponto de vista da empresa, o interesse pela formação e manutenção da relação tende a ser maior quando o cliente se mostra oferecendo um maior potencial de retorno no longo prazo (GORDON, 2000); do ponto de vista do cliente, tal interesse tende a ser maior quando existe um desejo contínuo ou periódico pelo serviço, quando os serviços exigem um alto envolvimento, quando são complexos ou de qualidade bastante variável (BERRY, 1995).

No entanto, apesar dos esforços cada vez maiores das empresas em fidelizar seus clientes, podemos observar que nem todos eles querem estabelecer relacionamentos (FOUNIER et al., 1998; RAO; PERRY, 2002). Tendo isso em mente, Grönroos (1995) advoga que as empresas deveriam pensar suas estratégias de marketing como um continuum transacional-relacional, e interagir de modo mais transacional ou mais relacional de acordo com o perfil de cada cliente. Apesar da sugestão parecer atraente, não consideramos adequado que as empresas mantenham simultaneamente a orientação transacional e a relacional para os diferentes clientes, pois cada uma destas orientações requer um conjunto específico de habilidades. Se por um lado nem todos os funcionários habituados com uma perspectiva transacional serão capazes de cumprir as promessas de relacionamentos individualizados, compreensivos e emocionalmente positivos com os clientes que a perspectiva relacional exige, por outro, alguns clientes podem não entender a existência dessa estratégia mista e, mesmo que não valorizem o relacionamento, passem a exigir os benefícios oferecidos aos outros ou, o que é pior, podem se sentir "discriminados".

Ainda no que diz respeito ao interesse pela relação, observa-se que, enquanto alguns clientes mantêm vínculos com determinadas empresas por livre e espontânea vontade, outros, no entanto, mantêm o relacionamento por acreditarem que não exista outra opção ou que as outras opções não são viáveis (BENDAPUDI; BERRY, 1997), como ocorre no caso de companhias de eletricidade. Assim, a famosa "retenção" na verdade pode estar mascarando uma situação de lealdade espúria, em que os clientes continuam a consumir de uma determinada empresa, mas não vêem a hora de se "libertar" de tal relacionamento (BARNES, 2002). Este tipo de "relacionamento" não faz parte do que definimos como tal e, portanto, não cabe em nossas análises.

4. CLASSIFICAÇÃO DAS INTERAÇÕES NOS ENCONTROS DE SERVIÇO SOB UMA PERSPECTIVA RELACIONAL

Sob uma ótica relacional, e considerando o ponto de vista do cliente, Gummesson (2000) apresenta quatro tipos de interações que podem ocorrer durante o encontro de serviço. A primeira é a interação entre os funcionários de contato e os clientes. Esse tipo de interação é a mais comum e, ao nosso ver, a mais crítica na formação e na manutenção de relacionamentos. Nelas, a qualidade do serviço recebido pelo cliente dependerá em parte de sua cooperação (BITNER et al., 1997) e em grande parte da habilidade do funcionário em desempenhar suas atividades adequadamente (HARTLINE; JONES, 1996). Apesar de em alguns serviços ficar claro que a maioria dessas interações ocorre face a face, elas também podem ocorrer quando o cliente e o funcionário trocam informações por telefone, fax, Internet etc. Outro tipo de interação ocorre entre clientes. Existem serviços (estadia em um hotel, alimentação em um restaurante) cujo consumo é frequentemente realizado em companhia de outros clientes. As interações que ocorrem entre esses clientes também são responsáveis pela qualidade percebida do serviço recebido (GROVE; FISK, 1997) e, em alguns casos (como por exemplo, em uma boate), podem ser mesmo o principal atrativo do serviço. Também "ambientes virtuais", como a Internet, permitem que os clientes interajam entre si. Isto pode ocorrer de forma sincrônica (em fóruns de discussão, por exemplo) ou diacrônica (quando deixam suas opiniões expostas em "murais" eletrônicos). Um terceiro tipo de interação é aquela entre os clientes e os elementos do ambiente físico. Durante um encontro de serviços, o comportamento do cliente, a percepção de valor e do tempo de espera podem ser influenciados por aspectos do ambiente físico, tais como música, temperatura, disposição dos móveis, dos produtos, entre outros (BITNER, 1992; BAKER et al., 2002). Esses elementos podem servir como atrativo para a criação de relacionamentos e parecem aumentar em importância à medida que a quantidade das outras formas de interação é reduzida. Finalmente, existem também interações entre os clientes e o sistema de entrega de serviços. Esse tipo de interação é ressaltado quando o cliente entra em contato com máquinas automáticas ou realiza transações pela Internet. A construção desses sistemas deve ser feita de forma que eles sejam fáceis de usar e auto-explicativos. Caso contrário, os clientes não saberão como devem proceder e o relacionamento com a empresa que está provendo o serviço será menos satisfatório.

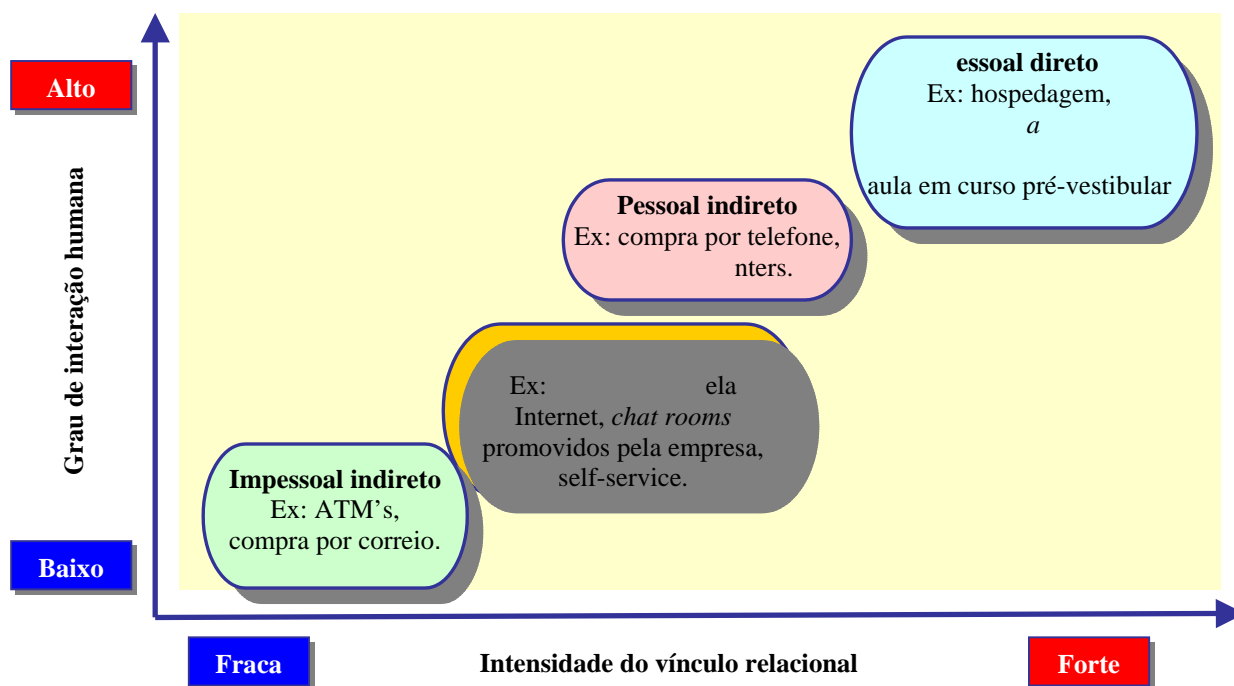
Devido à possibilidade dessas interações poderem ocorrer sob as mais diversas combinações, os encontros de serviço podem assumir várias formas distintas. No entanto, qualquer que seja a forma assumida, ele será sempre experienciado pelo cliente por meio de seu campo

sensorial, em que um ou mais dos seus sentidos podem estar envolvidos. Costumeiramente, a literatura classifica os encontros de serviços em *high tech* e *high touch* (GRÖNROOS, 2000; ZEITHAML; BITNER, 2003). Os do primeiro grupo são caracterizados pelo uso de sistemas automatizados, tecnologia de informação e outros recursos que propiciam um menor nível de contato do funcionário com o cliente. Neste tipo de serviço, as interações interpessoais são raras e devem ser bem aproveitadas pela empresa quando ocorrem. Por sua vez, os serviços *high touch* são mais dependentes de pessoas para serem realizados. Neles, existe uma maior interação entre funcionário e cliente durante os fluxos do processo.

Contudo, Botschen (2000), baseado em seus próprios trabalhos juntamente com os de Shostack (1985) e Grönroos (2000), propõe uma tipologia para a classificação dos encontros de serviço levando em consideração não só o grau de interação humana, mas também a intensidade dos vínculos relacionais presentes em cada encontro. Essa última dimensão representa a extensão na qual cada encontro isoladamente poderia contribuir para a formação ou manutenção do relacionamento.

A Figura 2 esquematiza a tipologia proposta. O primeiro tipo de encontro proposto é o pessoal direto, que é caracterizado por um alto grau de interação humana e uma forte intensidade dos vínculos relacionais, em que o cliente – sozinho ou em companhia de outro(s) cliente(s) – interage face a face com o funcionário e tem a possibilidade de utilizar qualquer um dos seus cinco sentidos para avaliar a experiência do serviço. A presença física das duas partes é uma ótima oportunidade para o início de um relacionamento. Em situações como estas, cada parte pode ajustar-se à outra de forma imediata e contínua. Desse modo, os encontros pessoais diretos podem ser ainda fundamentais para o desenvolvimento de um relacionamento já existente. Ao mesmo tempo, se esses encontros não forem gerenciados de maneira adequada podem facilmente reduzir a qualidade percebida do serviço e, em longo prazo, abalar o relacionamento. O segundo tipo de encontro é o pessoal indireto. A contribuição, tanto positiva quanto negativa deste tipo de encontro para a formação e a manutenção do relacionamento é menos complexa do que a do encontro descrito anteriormente, pois este consiste apenas de interações verbais. Além disto, existe uma alta exigência de potencial de adaptação imediata dos funcionários para atender aos requerimentos dos clientes. Contudo, ainda assim essas interações verbais são capazes de transmitir emoção ao relacionamento de uma forma mais sincera. O mesmo não se pode dizer do terceiro tipo de encontro, os impessoais diretos. Eles podem ocorrer quando os clientes navegam pelo site de uma determinada empresa ou quando realizam auto-serviço sem nenhuma perspectiva de comunicação pessoal direta ou indireta com outros consumidores e com uma perspectiva de interação mínima com os funcionários. Finalmente, os encontros impessoais indiretos ocorrem sem absolutamente nenhuma interação humana, tornando-os os mais frágeis para o relacionamento. Ainda assim, contudo, existe a oportunidade para que a empresa reforce a percepção de qualidade na mente do cliente através de aspectos físicos ou processuais.

Figura 2 - Tipologia de encontros baseada no grau de interação humana e intensidade dos vínculos relacionais



Fonte: Adaptado de Botschen (2000).

5. O CLIENTE COMO “CO-PRODUTOR” DURANTE O ENCONTRO DE SERVIÇO

Não se pode negar a importância do bom desempenho dos funcionários para a qualidade da experiência do cliente com o serviço. Funcionários que não são capazes de executar adequadamente suas atividades nitidamente reduzem o valor que entregam para o cliente. Por outro lado, no entanto, o cliente não apenas “consome” um serviço, mas também tem uma participação importante durante sua produção e entrega devido ao fato dos encontros de serviço se tratarem de interações. A qualidade dos resultados de um encontro de serviços é, portanto, dependente das ações coordenadas de todos os participantes (SOLOMON et al., 1985; SURPRENANT; SOLOMON, 1987). Se quiserem criar valor em conjunto, cada parte envolvida em um encontro precisa ter em mente as ações que deve tomar e saber como e quando elas poderão ser executadas (GUMMESSON, 2000; BATESON; HOFFMAN, 2001).

Para Rodie e Kleine (2000), a participação é um conceito comportamental que se refere às ações e recursos fornecidos pelos clientes para a produção e/ou entrega do serviço. Estão inclusos nessa participação imputes mentais (informações e esforços cognitivos), físicos (aspectos tangíveis e esforços físicos) e emocionais (paciência, cortesia etc.) (LARSSON; BOWEN, 1989). Obviamente, a extensão da participação do cliente variará de acordo com a natureza do serviço, pois existem encontros em que não há atuação direta de qualquer funcionário e outros nos quais o cliente pode assumir uma postura totalmente passiva (GRÖNROOS, 2000). Assim, em determinados casos, de acordo com Bitner et al. (1997), tudo o que será solicitado ao cliente será sua presença física, pois os funcionários farão todo o resto do trabalho (como acontece em um concerto, por exemplo). Em outros casos, no entanto, a empresa necessitará da ajuda do cliente (fornecendo informações, objetos ou realizando algum tipo de esforço) para que o serviço possa ser criado (como acontece em um corte de cabelo). Por fim, existem serviços em que os clientes estão altamente envolvidos em sua “co-criação” e, ao menos que executem alguma ação (como, por exemplo, prestar atenção em uma aula), o resultado não será entregue eficazmente.

Vale destacar que a participação do cliente em um encontro de serviço difere do próprio consumo, do contato e do envolvimento com o serviço. O consumo, neste contexto, é o processo

de experimentar os benefícios da produção e entrega dos serviços (RODIE; KLEINE, 2000). Existem serviços cujos benefícios entregues ao cliente podem ser facilmente distintos de sua participação (como por exemplo, no caso de transporte aéreo, lavanderia, locação de filmes). Em outros serviços, no entanto, essa diferença é sutil e podemos não saber ao certo o que é participação e o que é benefício. Em geral isso parece ocorrer em situações em que a experiência do serviço é um fim em si mesma (como no caso de uma boate). Por sua vez, o contato pode ser encarado simplesmente como a percentagem de tempo em que o cliente está presente no sistema de entrega de serviço em comparação ao tempo total de sua duração (CHASE, 1981; LOVELOCK; WRIGHT, 2001), ou como o grau de confiança mútua estabelecida entre o cliente e o funcionário em uma transação, juntamente com o valor da informação trocada e a duração da comunicação (KELLOGG; CHASE, 1995). De acordo com Chase e Tansik (1983), a extensão do contato quase sempre é vista sob a perspectiva da empresa, funcionando também como uma variável estratégica para o desenho e para o posicionamento dos serviços (GRÖNROOS, 2000). Mills e Moberg (1982) afirmam que a participação deve ser vista sob a perspectiva do cliente, pois ela se refere ao esforço que este desprende na produção e na entrega do serviço, não estando essa participação restrita ao momento do encontro de serviços (ela poderia começar antes mesmo do cliente sair de casa). Por outro lado, o envolvimento se refere ao interesse pessoal do cliente em um serviço em particular, descrevendo assim uma característica disposicional que ele traz consigo para o encontro de serviço (RODIE; KLEINE, 2000). O cliente pode participar extensivamente na entrega de um serviço e mesmo assim se sentir pouco envolvido com o mesmo (como freqüentemente acontece no caso de compras rotineiras). De modo contrário, o serviço pode oferecer pouca oportunidade de participação ao cliente e, ainda assim, ele se sentir altamente envolvido (como em um filme, por exemplo).

Além disso, é necessário refletir a respeito do que poderia exercer influência sobre a participação do cliente em um encontro de serviços. Primeiramente, podemos destacar o tamanho do papel do cliente. Esse tamanho do papel seria a proporção do serviço que é produzido pelo próprio cliente (BOWEN, 1986). Assim, quanto maior o tamanho do papel, maior a participação do cliente, pois passa a ser necessário que ele forneça uma quantidade maior de imputes para que o serviço possa ser entregue (fato que ocorre em um restaurante *self-service*, por exemplo). Outro fator que podemos destacar diz respeito à habilidade do cliente para participar da entrega do serviço. Essa habilidade dependeria da posse dos recursos necessários (conhecimento, experiência, energia, esforço, dinheiro, tempo etc.) para desempenhar o tamanho ideal de papel. Desse modo, sem um conhecimento mínimo em informática, o cliente não possui a habilidade necessária para poder realizar a encomenda de um livro pela Internet. Finalmente, podemos considerar a disposição do cliente para participar da entrega do serviço. Em linhas gerais, essa disposição representa o grau de interesse do cliente em obter os benefícios do serviço (DABHOLKAR, 1996).

Além de variar em extensão, a participação de um cliente durante um encontro de serviços também pode ser encarada como ocorrendo sob diversas formas. Assumindo a perspectiva da empresa, Bitner et al. (1997) identificaram três tipos de papéis (não mutuamente exclusivos) que os clientes podem desempenhar na entrega do serviço. O primeiro é o de recurso produtivo. Nele, o cliente contribui com imputes, atuando como "funcionário parcial", cujo desempenho impacta na produtividade da organização tanto por meio da quantidade e da qualidade desses imputes, quanto pela qualidade dos resultados gerados. Por conta disso, muitos sistemas de entrega de serviços são planejados para evitar ao máximo as incertezas que a participação do cliente pode trazer ao processo produtivo, reduzindo justamente o grau necessário de sua participação (como acontece no caso dos serviços que são entregues por meio de máquinas automáticas). De modo contrário, outros sistemas de entrega são desenhados para que os clientes possam maximizar suas contribuições ao processo de criação dos serviços (como acontece nos *self-services*). Outro papel que o cliente pode desempenhar é o de contribuinte para a qualidade, satisfação e valor. Nesse papel o cliente contribui para a sua própria satisfação, para a qualidade e para o valor do serviço recebido ao experienciar o processo de entrega. Para que isso ocorra, além da exigência de um desempenho correto das atividades que estão sob responsabilidade do cliente, é preciso que haja uma certa flexibilidade no serviço para que ele possa se adaptar a algumas das necessidades dos clientes. Por fim, o cliente pode desempenhar o papel de competidor. Como o cliente tem tanto a opção de buscar alguém que forneça os serviços que necessita como a de ele mesmo produzi-los (no todo ou em parte), os clientes de certa forma podem competir com as empresas que poderiam lhes prestar o serviço.

6. A METÁFORA TEATRAL NOS ENCONTROS DE SERVIÇO

Partindo do pressuposto de que o comportamento humano é um drama e que os serviços são essencialmente desempenhos, pois não podem ser manipulados ou estocados, mas apenas experienciados, Grove e Fisk (1983) e mais tarde Grove, Fisk e Bitner (1992), propuseram uma metáfora teatral para os encontros de serviços, com base na sociologia dramaturgica de Erving Goffman, na tentativa de traçar um paralelo entre os vários elementos envolvidos em um encontro de serviço e os elementos que estão presentes na experiência de uma peça de teatro. Dessa forma, podemos considerar os funcionários como os "atores", pois sua presença e ações definem o serviço; os clientes como a "audiência", pois é para eles que o serviço é destinado; o ambiente físico no qual o serviço ocorre como o "cenário"; e, finalmente, o desempenho do serviço, ou seja, o conjunto entrelaçado de interações entre todos os outros elementos que irão moldar a experiência do cliente com o serviço, como "representação".

De modo similar ao que ocorre em uma peça de teatro, o cenário fornece o contexto para a representação do serviço. Todos os elementos presentes no cenário (atmosfera, decoração, layout, efeitos especiais etc.) podem impactar na interação dos atores do serviço com sua audiência. Assim, as características do cenário podem influenciar as respostas emocionais, cognitivas e psicológicas dos clientes, que por sua vez podem influenciar suas avaliações e comportamentos (BITNER, 1992; BAKER; CAMERON, 1996). Neste sentido, a representação é em grande parte dependente da influência do cenário (GROVE; FISK; DORSCH, 1998).

Devido ao fato de que os serviços são caracteristicamente processuais (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985), os vários elementos do drama interagem entre si durante a entrega do serviço para criar sua representação. A qualidade da experiência do cliente com o serviço depende então de como a empresa consegue combinar atores, audiência e cenário para criar uma interação prazerosa (GROVE; FISK; BITNER, 1992). Dessa maneira, a empresa deve se preocupar em identificar qual ator é mais adequado para determinada audiência, bem como quais aspectos do cenário devem ser visíveis para essa audiência (GROVE; FISK; JOHN, 2000).

Tanto os atores quanto a audiência podem contribuir, de forma positiva ou negativa, para a qualidade da representação do serviço (SOLOMON et al., 1985; SURPRENANT; SOLOMON, 1987). No que diz respeito aos funcionários, a aparência, o nível de habilidade e dedicação são cruciais para a formação de uma impressão apropriada do serviço junto ao cliente, assim como acontece no teatro. Por sua vez, apesar do termo "audiência" à primeira vista sugerir uma postura totalmente passiva dos clientes, isto não é necessariamente o que ocorre. Em qualquer dramaturgia, o desenvolvimento e a manutenção das interações sociais depende tanto da representação dos atores quanto da reação da audiência (GROVE; FISK; JOHN, 2000). Ele deve sempre saber o que fazer e agir de acordo com o que se espera dele para que o desempenho do serviço não seja comprometido. Obviamente, como já ressaltado anteriormente, a extensão da contribuição dos atores e da audiência variará de acordo com a natureza do serviço. Assim, o papel dos atores parece ser mais importante em serviços de alto contato e o papel da audiência parece ser mais importante quando o próprio cliente determina o resultado do serviço, quando um alto grau de personalização é requerido ou quando vários clientes experienciam o serviço simultaneamente. Por fim, vale destacar que o caráter teatral é mais percebido em alguns serviços do que em outros. Encontros de serviços que exigem a presença física dos funcionários e dos clientes em um ambiente controlado pela empresa são mais fáceis de serem vistos como possuidores de natureza teatral.

7. A TEORIA DOS PAPÉIS E A BUSCA PELO CONTROLE NOS ENCONTROS DE SERVIÇOS

Para que relacionamentos existam, além do fato do cliente e dos funcionários de uma empresa terem expectativa de interagir inúmeras vezes no futuro, eles precisam reconhecer um ao outro como desempenhadores de papéis (GUTEK, 2000), o que já ficou evidente quando da apresentação dos clientes como "co-produtores" dos serviços e, mais especificamente, na apresentação na noção de metáfora teatral. Uma abordagem como esta reconhece as pessoas como atores sociais que aprendem a se comportar de acordo com a posição que ocupam em uma determinada estrutura social em dado momento. Assim, um papel pode ser encarado como um conjunto de padrões de comportamento aprendidos por meio da experiência e da comunicação, a serem desempenhados por um indivíduo em uma determinada interação social a fim de atingir eficácia máxima para alcançar um objetivo (SOLOMON et al., 1985). Os papéis têm origem nas normas morais presentes em uma cultura e existem antes da interação de ocupantes particulares de posições ocorrer. Os papéis de "cliente" e de "funcionário", portanto, são anteriores aos

indivíduos que os ocupam, daí podemos afirmar que um indivíduo "assume" o papel de funcionário quando adentra em seu ambiente de trabalho. Desse modo, os papéis também podem ser encarados como "resíduos da experiência" de ocupantes anteriores dessas posições modelados lentamente, ao longo do tempo, à medida que gerações sucessivas de ocupantes se adaptam aos requerimentos dos meios em que vivem, pois as pessoas estão sempre sob pressão externa ou interna para se conformar com as expectativas que os outros têm delas. Em geral, essas expectativas são fundamentadas em valores que tendem a ser compartilhados pela sociedade na qual o indivíduo está inserido, daí a pressão para que ele desempenhe bem seus papéis.

Portanto, quando interação entre si em um encontro de serviço, funcionário e cliente têm papéis com conteúdos e roteiros distintos a desempenhar, o que faz com que cada um deles tenha a tendência natural de ver o transcorrer do encontro sob a perspectiva da posição que ocupa nessa interação. No entanto, o modo como os clientes e funcionários vêem os encontros de serviço pode ser mais congruente quando as duas partes compartilham as expectativas de papéis uma da outra e os roteiros do serviço são bem definidos (SOLOMON et al., 1985; BITNER et al., 1997). Caso isso não ocorra, os funcionários estão sujeitos à ambigüidade de papel e a demandas conflitantes vindas dos clientes e da empresa (BATESON, 2000). A ambigüidade de papel ocorre quando o funcionário não possui as informações necessárias para o desempenho efetivo de seu papel (SINGH, 1993) e, além disso, quando ele não detém disponíveis os recursos exigidos para desempenhar seu cargo do modo apropriado (KAHN et al., 1964). Por sua vez, as demandas conflitantes podem gerar conflito de papéis, que seria a ocorrência simultânea de duas ou mais expectativas de papéis tal que a concordância com uma tornaria mais difícil uma concordância com a outra (KATZ; KAHN, 1987). Tendo isso em vista, Rafaeli (1989) afirma que o conflito de papéis nos encontros de serviço inevitavelmente causa impacto no comportamento dos funcionários e nas atitudes e intenções dos clientes.

Assumindo-se então, em maior ou menor grau, a natureza conflitante das atividades desempenhadas pelos funcionários de contato no encontro de serviço, a busca pelo controle das interações com os clientes poderia se tornar um meio pelo qual eles reduziriam o conflito e, conseqüentemente, o estresse do papel. Esse controle pode ser encarado sob as mais diversas formas. Primeiramente, deve-se distinguir entre controle real e controle percebido. Existem situações em que os participantes de um encontro de serviço pensam deter o controle da situação quando, de fato, estão à mercê de eventos externos e do comportamento das outras partes envolvidas. Assim, dificilmente qualquer um dos participantes deterá o controle completo da interação. Contudo, como o comportamento será moldado de acordo com o que o indivíduo percebe, o controle percebido parece ser tão (ou mais) importante quanto o controle real. De modo geral, o controle percebido pode ser enquadrado como controle comportamental, quando as pessoas tentam controlar os estímulos modificando seu próprio comportamento; como controle cognitivo, quando as pessoas tentam obter informações e analisar elementos em seu ambiente para aprender a controlá-los; e como controle decisório, quando as pessoas modificam objetivos para obter controle (AVERILL, 1973). Acontece que no processo de percepção de controle por parte de um indivíduo alguns vieses podem ocorrer (PITTMAN; PITTMAN, 1980). Frequentemente as pessoas atribuem a si próprias a responsabilidade por sucessos e rejeitam a responsabilidade por falhas. Além disso, algumas pessoas superestimam a habilidade que possuem em causar um resultado que é determinado pela probabilidade e acreditam que seus comportamentos são determinados predominantemente por fatores situacionais enquanto o comportamento dos outros são determinados por variáveis estáticas e disposicionais, como traços de personalidade, por exemplo.

Segundo vários estudiosos (e.g., RAFAELI, 1989; WEATHERLY; TANSIK, 1993a, 1993b), ao desempenharem seus papéis de contato, os funcionários comumente tendem a utilizar estratégias para gerenciar suas interações com os consumidores, a fim de administrar a relação conflitante entre satisfazer os desejos da empresa e os dos clientes. Em vista disso, Bateson (2000) afirma que o controle no encontro de serviço pode ser compreendido como uma luta de três extremidades, nomeadamente o cliente, o funcionário e a empresa, na qual cada uma busca o controle. O cliente buscaria o controle tentando demonstrar sua preferência, capacidade e domínio sobre a empresa, seja consumindo ou ajudando a produzir o serviço. Já o controle da empresa proveria das suas operações, políticas e através da criação do ambiente do serviço. O funcionário por sua vez, objetivaria o controle, para manter sua saúde mental e física. Como nem a empresa, nem o funcionário e nem o cliente tem o controle completo do encontro de serviço, todos os momentos da prestação do serviço podem ser vistos como uma concessão mútua (BATESON; HOFFMANN, 2001). Tendo isso em vista, a chave para construir e sustentar um relacionamento está na maneira como cada participante se ajusta ao outro e exerce influência sobre as suas ações durante um encontro de serviço (BOTSCHEN, 2000), o que será discutido a seguir.

8. O RELACIONAMENTO BASEADO NO ENCONTRO DE SERVIÇOS SOB AS ÓTICAS DA TEORIA DAS TROCAS SOCIAIS E DO INTERACIONISMO SIMBÓLICO

Uma abordagem comumente adotada quando se analisam relacionamentos através de encontros de serviços é baseada na noção de trocas. Tendo em vista que funcionários e clientes são também atores sociais, no termo “encontro de serviço” estaria implícita a idéia de um contrato social, que consistiria em um conjunto de expectativas mútuas sobre os direitos e obrigações dos clientes e dos funcionários a serem observados em cada uma de suas interações (MILLS, 1990). Como esses atores são obrigados a interagir entre si para conseguir alcançar objetivos que não conseguiriam sozinhos, eles são levados a cooperar uns com os outros se engajando em processos tácitos de barganha (GOFFMAN, 1983). Em decorrência desses processos de barganha, pode-se esperar que diferentes tipos de recursos tenham a oportunidade de serem trocados entre os participantes de um encontro de serviço. Desse modo, as trocas que ali ocorrem não envolveriam apenas recursos de natureza econômica, mas seriam também trocas sociais, envolvendo tanto recursos tangíveis quanto intangíveis, ou como Bagozzi (1975) afirma, recursos utilitários, simbólicos ou mistos. No entanto, sob a perspectiva da teoria das trocas sociais os participantes de um encontro de serviço prezariam pelos seus próprios interesses e buscariam maximizar seus ganhos e minimizar os custos de transação (THIBAUT; KELLEY 1959; HOMANS, 1961). Sob esta ótica, essas transações somente continuariam a ocorrer caso houvesse benefícios ou lucratividade mútua, pois a reciprocidade é uma condição *sine qua non* para que duas partes se engajem em uma troca, principalmente quando ela ocorre no ambiente de consumo (JANCIC; ZABKAR, 1998).

A teoria das trocas sociais propõe então que antes de estabelecerem um relacionamento, as pessoas pesam os ganhos e custos envolvidos e somente o iniciam se o enxergarem como lucrativo não só no presente, mas também no futuro (HOMANS, 1961). Desse modo, para que um cliente estabeleça um relacionamento com uma empresa não basta que o encontro de serviço seja isoladamente lucrativo, mas que ele traga também alguma perspectiva de ganhos posteriores. Além disso, para essa teoria, os relacionamentos mais satisfatórios e duradouros são aqueles que envolvem maiores ganhos e menores custos, levando em consideração, é claro, que os ganhos podem ser qualquer coisa que uma parte ache valiosa e os custos qualquer coisa que ela considere desagradável.

Essa teoria admite então que a avaliação do resultado do relacionamento seria a base para sua manutenção ou crescimento (OLIVER; SWAN, 1989). Com base em suas experiências e expectativas passadas, cada parte compararia seu resultado no relacionamento com o nível mínimo que elas percebem como sendo aceitável (nível de comparação) e com os resultados disponíveis nos outros relacionamentos ou situações (nível de comparação das alternativas) (THIBAUT; KELLEY, 1959). O equilíbrio percebido entre os ganhos e os custos envolvidos nos dois níveis de comparação determinaria a satisfação dos parceiros com a relação. Ocorre que, como os ganhos e custos são subjetivos e dependem da percepção individual, a cada encontro de serviço diferentes clientes poderiam perceber diferentes equilíbrios entre o dar e o receber (SZMIGIN; BOURNE, 1998). Além disso, devido ao fato de que os clientes estão constantemente experimentando novos encontros e novas relações, o nível de comparação dos mesmos tenderia a mudar ao longo do tempo. Ainda, a teoria das trocas sociais desconsidera que uma parte pode estar predisposta a confiar na outra baseada nas experiências anteriores mais do que nos ganhos ou investimentos (DWYER, 2000). Nem todos os indivíduos atribuem igual importância à equidade. Ela não é uma norma universal, sendo mais encontrada em sociedades individualistas e não tendo o mesmo grau de importância para todos os tipos de relacionamentos (DWYER, 2000).

Por estas e outras razões, nossa visão aponta para o entendimento dos relacionamentos como interações simbólicas entre as partes envolvidas. O termo interacionismo simbólico representa uma abordagem teórica direcionada ao estudo da vida social que parte das premissas de que o indivíduo e a sociedade são unidades inseparáveis e interdependentes e de que as pessoas são inevitáveis utilizadoras de símbolos (dado que necessitam se comunicar), interagindo umas com as outras com base em interpretações atribuídas a diferentes aspectos de um encontro social. Além disso, esta abordagem considera que a sociedade é baseada em interação, ou seja, baseada na influência recíproca de pessoas que, na medida em que atuam, levam em consideração as características dos outros (STRYKER; STATHAM, 1985). Sob esta perspectiva, o encontro de serviço pode ser encarado como uma ocasião na qual os atores sociais se influenciam mutuamente, estabelecendo uma “realidade negociada” através da comunicação de símbolos que são desenvolvidos na própria interação, mas que também a moldam.

Já foi dito que a interação é o serviço do ponto de vista do cliente (BITNER et al., 1990). Entretanto, entendemos que a interação seja também o serviço do ponto de vista dos funcionários, e de todos aqueles que nela estejam envolvidos. Além disso, por conta do referido caráter de

realidade negociada, cada encontro de serviços é uma experiência única para os atores envolvidos, embora muito provavelmente assuma significado diferente para cada um deles, pois o sentido que as pessoas atribuem às suas experiências perceptivas e, conseqüentemente, a forma como organizam seus comportamentos, pode sofrer influência de coisas que estão além da situação social concreta na qual elas se achem envolvidas momentaneamente (BAZILLI et al., 1998).

Como o ato social segundo a perspectiva do interacionismo simbólico pode ser concebido tanto como um comportamento observável, quanto como uma atividade encoberta, não observável (MEAD, 1934), podemos argumentar que nos encontros de serviços os atores interpretam (definem) as ações uns dos outros ao invés de apenas reagirem a estas. Em outras palavras, o comportamento deles não é uma questão de resposta direta às atividades realizadas por cada um, mas envolve uma resposta às suas intenções, pois a resposta de um indivíduo a uma ação do outro é baseada no significado que o primeiro atribui a esta ação (BLUMER, 1969). Fica claro então o porquê de algumas das ações realizadas pelos funcionários de contato em determinadas ocasiões (como por exemplo, sorrir para o cliente, pedir desculpas por erros cometidos etc.) não são encaradas pelos clientes como sendo sinceras.

A percepção que os clientes e os funcionários têm da experiência de serviço envolve um processo dialético entre eles mesmos (seus *selves*) e os "outros" que estão sendo percebidos. Esta percepção do "outro" em um encontro pode ser vista como sendo formada a partir dos atributos inerentes deste "outro" e da interpretação de cada participante sobre esses atributos. Neste ponto, vale ressaltar também que durante o encontro de serviço, além de perceber os elementos do ambiente que o cerca, o indivíduo pode ver a si mesmo assumindo o papel (ou perspectiva) do outro. Ao fazerem isso, os participantes de um encontro de serviço podem criar expectativas sobre o curso de ação uns dos outros e, a partir dessas expectativas, guiar seus comportamentos, ajustando-os conforme o contexto no qual a interação ocorra. Acreditamos que a maneira como tal ajuste é realizado possa ser a chave para a formação e a manutenção de relacionamentos.

Com base em nossa argumentação, podemos afirmar que uma pessoa forma um relacionamento com outro participante em um encontro de serviço somente quando toma ciência de que a outra pessoa está consciente dela. Em outras palavras, para que um relacionamento possa surgir por meio de encontros de serviço é necessário um certo decurso de tempo até que os participantes tenham consciência de que estão se relacionando. Desse modo, a compreensão dos relacionamentos interpessoais que ocorrem no encontro de serviço deverá levar em consideração a forma como cada participante reage de acordo com o que ele pensa que a outra pessoa está percebendo, sentindo, e pensando, além de considerar o que a outra pessoa pode estar fazendo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

-
- AVERILL, J. Personal control over aversive stimuli and its relationship to stress. **Psychological Bulletin**, v. 80, n. 4, p. 286-303, 1973.
- BAGOZZI, R. P. Marketing as exchange. **Journal of Marketing**, v. 39, n. 4, p. 314-327, fall 1975.
- BAKER, J.; CAMERON, M. The effects of the service environment on affect and consumer perception of waiting time: an integrative review and research propositions. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 24, n. 4, p. 338-349, 1996.
- BAKER, J.; PARASURAMAN, A.; GREWAL, D.; VOSS, G. B. The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. **Journal of Marketing**, v. 66, p. 120-141, apr. 2002.
- BARNES, J. G. **Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes**: é tudo uma questão de como você faz com que eles se sintam. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BATESON, J. E. G. Perceived control in the service experience. In: SWARTZ, Tereza A.; IACOBUCCI, D. **Handbook of services marketing & management**. London: Sage, 2000.
- BATESON, J. E. G.; HOFFMANN, K. D. **Marketing de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BAZILLI, C.; RENTERÍA, E.; DUARTE, J. C.; FRANCISCATTI, K. V. S.; ANDRADE, L. F.; RALA, L. A. **Interacionismo simbólico e teoria de papéis**: uma aproximação para a psicologia social. São Paulo: EDUC, 1998.
- BENDAPUDI, N.; BERRY, L. Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. **Journal of Retailing**, v. 73, n. 1, p. 15-37, 1997.
- BERRY, L. Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.
- _____. Relationship marketing of services: perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.
- BETTENCOURT, L.; GWINNER, K. Customization of the service experience: the role of the frontline employee. **International Journal of Service Industry Management**, v. 7, n. 2, p. 3-20, 1996.

- BITNER, M. J. Building service relationships: it's all about promises. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 246-253, 1995.
- BITNER, M. J. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 2, p. 57-72, apr. 1992.
- BITNER, M. J.; BOOMS, Bernard H.; MOHR, Lois A. Critical service encounters: the employee's viewpoint. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 95-106, oct. 1994.
- BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; TETREAULT, M. S. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. **Journal of Marketing**, v. 54, jan. 1990.
- BITNER, M. J.; FARANDA, W.; HUBBERT, A.; ZEITHAML, V. Customer contributions and roles in service delivery. **International Journal of Service Industry Management**, v. 8, n. 3, p. 193-205, 1997.
- BLUMER, H. **Symbolic interactionism: perspective and method**. Berkeley: University of California, 1969.
- BOTSCHEN, G. Internationalization of encounter-based relationship strategies. In: HENNIG-THURAU, T.; HANSEN, U. (Eds.). **Relationship marketing: gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention**. Berlin: Springer-Verlag, 2000.
- BOWEN, D. Managing customers as human resources in services organizations. **Human Resource Management**, v. 25, n. 3, p. 371-383, 1986.
- CHASE, R. The customer contact approach to services: theoretical bases and practical extensions. **Operations Research**, v. 24, n. 4, p. 698-706, 1981.
- CHASE, R.; TANSIK, D. The customer contact model of organizational design. **Management Science**, v. 29, p. 1037-1050, 1983.
- CZEPIEL, J. A. Service encounters and service relationships: implications for research. **Journal of Business Research**, v. 20, p. 13-21, 1990.
- DABHOLKAR, P. Consumer evaluations of new technology-based self-service options: an investigation of alternative models of service quality. **International Journal of Research in Marketing**, v. 13, p. 29-51, 1996.
- DAY, G. Managing market relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 24-30, 2000.
- DWYER, D. **Interpersonal relationships**. London: Routledge, 2000.
- FARRELL, A. M.; SOUCHON, A. L.; DURDEN, G. R. Service encounter conceptualisation: employees' service behaviours and customers' service quality perceptions. **Journal of Marketing Management**, v. 17, p. 577-593, 2001.
- FOURNIER, S. **A consumer-brand relationship framework for strategic brand management**. 1994. (Ph.D. Dissertation) - University of Florida, 1994.
- FOURNIER, S.; DOBSCHA, S., MICK, D. Glen. Preventing the premature death of relationship marketing. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 1, p. 42-51, jan./feb. 1998.
- GOFFMAN, E. The interaction order. **American Sociological Review**, v. 48, p. 1-17, 1983.
- GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- GRÖNROOS, C. Relationship marketing: the strategy continuum. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 252-255, fall 1995.
- _____. **Service management and marketing: a customer relationship approach**. 2. ed. Chichester: John Wiley, 2000.
- GROVE, S.; FISK, R. The dramaturgy of services exchange: an analytical framework for services marketing. In: BERRY, L.; SHOSTACK, G.; UPAH, G. (Eds.). **Emerging perspectives on services marketing**. Chicago: American Marketing Association, 1983. p.45-49.
- _____. The impact of other customer on services experiences: a critical incident examination of "getting along". **Journal of Retailing**, v. 73, n. 1, p. 63-85, 1997.
- GROVE, S.; FISK, R.; BITNER, M. J. Dramatizing the service experience: a managerial approach. In: SWARTZ, T.; BROWN, S.; BOWEN, D. **Advances in services marketing and Management**. Greenwich: JAI, 1992. v.1.
- GROVE, S.; FISK, R.; DORSCH, M. Assessing the theatrical components of the service encounter: a cluster analysis examination. **The Service Industries Journal**, v. 18, n. 3, p. 116-134, 1998.
- GROVE, S.; FISK, R.; JOHN, J. Services as theater: guidelines and implications. In: SWARTZ, T.; IACOBUCCI, D. **Handbook of services marketing and management**. London: Sage, 2000.
- GUMMENSSON, E. **Total relationship marketing: rethinking marketing management**. 2.ed. New York: Butterworth-Heinemann, 2000.
- GUTEK, B. Service relationships, pseudo-relationships and encounters. In: HENNIG-THURAU, T.; HANSEN, U. (Eds.). **Relationship Marketing: gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention**. Berlin: Springer-Verlag, 2000.
- HARTLINE, M. D.; JONES, K. C. Employee performance cues in a hotel service environment: influence on perceived service quality, value, and word-of-mouth intentions. **Journal of Business Research**, v. 35, p. 207-215, 1996.

- HOLMLUND, M. **Perceived quality in business relationships**. Helsinki: Hanken, 1996.
- HOMANS, C. G. **Social behavior**: its elementary forms. New York: Harcourt, Brace and World, 1961.
- JANCIC, Z.; ZABKAR, V. Establishing marketing relationships in the advertising agency business: a transitional economy case. **Journal of Advertising Research**, v. 38, n. 6, nov./dec. 1998.
- JOHNSTON, R. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. **International Journal of Service Industry Management**, v. 6, n. 5, p. 53-71, 1995.
- KAHN, R. L.; WOLFE, D. M.; QUINN, R. P.; SNOEK, J. D.; ROSENTHAL, R. A. **Organizational stress**: studies in role conflict and ambiguity. New York: John Wiley, 1964.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- KELLOGG, D.; CHASE, R. Constructing an empirically derived measure for customer contact. **Management Science**, v. 41, n. 11, p. 1734-1749, 1995.
- LANGELD, E.; BATESON, J.; LOVELOCK, C.; EIGLER, P. **Marketing of services**: new insights from customers and managers. Cambridge: Marketing Science Institute, 1981.
- LARSSON, R.; BOWEN, D. Organization and customer: managing design and coordination of services. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 2, p. 213-233, 1989.
- LOVELOCK, C. Classifying services to gain strategic marketing insights. **Journal of Marketing**, v. 47, p. 9-20, sum. 1983.
- LOVELOCK, C.; WRIGTH, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MEAD, G. H. **Mind, self and society**. Chicago: University of Chicago, 1934.
- MILLS, P. K. On the quality of service in encounters: an agency perspective. **Journal of Business Research**, v. 20, p. 31-41, 1990.
- MILLS, P.; MOBERG, K. Perspectives on the technology of service organizations. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 467-478, 1982.
- OLIVER, R. L.; SWAN, J. E. Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field study approach. **Journal of Marketing**, v. 53, p. 21-35, 1989.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 41-50, fall 1985.
- PITTMAN, T.S.; PITTMAN, N.L. Deprivation of control and the attention process. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 39, p. 377-389, 1980.
- PRILUCK, R. Relationship marketing can mitigate product and service failures. **Journal of Services Marketing**, v. 17, n. 1, p. 37-52, 2003.
- RAFAELI, A. When cashiers meet customers: an analysis of the role of supermarket cashiers. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 2, p. 245-273, 1989.
- RAO, S.; PERRY, C. Thinking about relationship marketing: where are we now? **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 17, n. 7, p. 598-616, 2002.
- RODIE, A. R.; KLEINE, S. S. Customer participation in service production and delivery. In: SWARTZ, T.; IACOBUCCI, D. **Handbook of services marketing and management**. London: Sage, 2000.
- SHOSTACK, G. Lynn. Planning the services encounter. In: CZEPIEL, J.; SOLOMON, M.; SURPRENANT, C. **The service encounter**. Lexington: Lexington Books, 1985.
- SHOSTACK, G. L. Service positioning through structural change. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 34-43, jan. 1987.
- SINGH, J. Boundary role ambiguity: facets, determinants and impacts. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 11-31, apr. 1993.
- SOLOMON, M.; SURPRENANT, C.; CZEPIEL, J.; GUTMAN, E. A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 99-111, 1985.
- STRYKER, S.; STATHAM, A. Symbolic interaction and role theory. In: LINDZEY, G.; ARONSON, E. (Eds.). **Handbook of social psychology**. 3. ed. New York: Random House, 1985. v.1.
- SURPRENANT, C.; SOLOMON, M. Predictability and personalization in the service encounter. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 73-80, 1987.
- SZMIGIN, I.; BOURNE, H. Consumer equity in relationship marketing. **Journal of Consumer Marketing**, v. 15, n. 6, p. 544-557, 1998.
- THIBAUT, J. W.; KELLEY, H. H. **The social psychology of groups**. New York: John Wiley, 1959.
- WEATHERLY, K. A.; TANSIK, D. A. Managing multiple demands: examining the role theory in the behaviors of services customer-contact workers. **Advances in Services Marketing and Management**, v. 2, p. 279-300, 1993b.
- _____. Tactics used by customers-contact workers: effects of role stress, boundary spanning and control. **International Journal of Service Industry Management**, v. 4, p. 4-17, 1993a.
- ZEITHAML, V.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços**: a empresa com foco no cliente. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

Sérgio Carvalho Benício de Mello

PhD em Marketing pela City University, London. Professor adjunto da UFPE, pesquisador do CNPq e da CAPES e Coordenador do Núcleo de Marketing e Tecnologia de Negócios - Núcleo MTN/PROPAD/UFPE.

E-mail: scbm@bol.com.br

Rua Setúbal, 1700/1002 - Boa Viagem – CEP. 51130-010 - Recife/PE - Brasil.

André Luiz Maranhão de Souza Leão

Doutorando e Mestre em Administração pela UFPE. Professor assistente da Faculdade Boa Viagem (FBV) e pesquisador do Núcleo de Marketing e Tecnologia de Negócios - Núcleo MTN/PROPAD/UFPE.

E-mail: aleao21@yahoo.com.br

Rua Cônego Lira, 220/302 – Imbiribeira – CEP. 51170-240 - Recife/PE - Brasil.

Arcanjo Ferreira de Souza Neto

Mestrando e Bacharel em Administração pela UFPE. Pesquisador do Núcleo de Marketing e Tecnologia de Negócios - Núcleo MTN/PROPAD/UFPE.

E-mail: arcanjoneto@bol.com.br

Rua São Vicente Ferrer, 347 – Cajá – CEP. 55610-100 - Vitória de Santo Antão/PE - Brasil.