

Descobertas e reflexões sobre capacitações de operadores em empresas de serviços

Findings and thoughts about operators capabilities in service firms

Alexandre Faria*
José Luís F. S. de Carvalho**
Frederico A. de Carvalho***

Resumo

Os modelos mais conhecidos de marketing de serviços desafiam a crença de que o setor de serviços não exige capacitação tão elevada dos operadores, como o industrial. Esses modelos, construídos em contextos mais desenvolvidos, destacam a importância da capacitação dos operadores para o desempenho de marketing das empresas. Correspondentemente, esses ignoram certas deficiências estruturais importantes em contextos menos desenvolvidos, tais como o nível local de educação formal. Baseados em uma revisão crítica da literatura e em uma investigação empírica conduzida no Rio de Janeiro, os autores investigam como e por que a baixa escolaridade de operadores influencia o desempenho de marketing de pequenas empresas de serviços. Os resultados indicam que essa baixa escolaridade é tanto um problema como um ativo para a alta hierarquia. Ao final, promovemos uma discussão crítico-reflexiva sobre a interface entre academia e prática em marketing de serviços, que pode ser útil para pesquisas futuras focadas no conceito de orientação para o mercado.

Palavras-chave: Marketing de serviços; Educação; Orientação para o mercado.

A deficiência no âmbito da educação formal é um dos mais sérios problemas enfrentados pelo Brasil e por outros países menos desenvolvidos. No entanto, a maioria dos pesquisadores em administração ignora essa questão, dentre outras razões, por causa da excessiva importação de conhecimento produzido em contextos mais desenvolvidos. Na área de marketing, a subárea de mar-

• Texto recebido em 13/5/04 e aprovado para publicação em 11/6/04.

* Professor PhD da EBAPE-FGV e pesquisador do CNPq. e-mail: faria-alex@uol.com.br.

** Professor adjunto da FACC/UFRJ. e-mail: zkcarvalho@hotmail.com.

*** Professor adjunto do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ. e-mail: fdecarv@hotmail.com.

keting de serviços é uma das mais afetadas por esse desinteresse, já que seus mais conhecidos modelos, bem como a literatura mais recente de orientação para o mercado (JAWORSKI & KOHLI, 1993), ressaltam a importância da capacitação dos operadores para o desempenho de marketing das empresas (BERRY, 2001; SCHMENNER, 1999; PARASURAMAN; ZEITHAML & BERRY, 1988). No contexto brasileiro, é possível que esses modelos enfrentem problemas de relevância por ignorarem questões "menores" referentes à educação formal. Correspondentemente, o presente artigo propõe que tais modelos sejam revistos com cuidado por pesquisadores, autores e instituições de marketing no Brasil.

Embasado no fato de que os maiores avanços na disciplina de marketing de serviços aconteceram em virtude da aproximação entre acadêmicos e praticantes e também entre pesquisadores de diferentes culturas nacionais (BROWN; FISK & BITNER, 1994; STAUSS & MANG, 1999), o presente artigo tem como objetivo conhecer a percepção dos gerentes quanto à importância do nível de escolaridade formal de operadores locais para o desempenho de marketing – tendo como foco a qualidade de serviços em geral e, em particular, a administração das "horas da verdade".

Os autores deste artigo se alinham às preocupações de autores de outros países com a relevância do conhecimento acadêmico em marketing (DIBB & STERN, 1999; WHITTINGTON & WHIPP, 1992; HOLBROOK, 1995; HUNT & EDISON, 1995) e com a crescente defasagem entre os significados atribuídos a conceitos de marketing por gerentes e por acadêmicos (OTTESEN & GRONHAUG, 2002). O artigo, baseado em pesquisa bibliográfica e em investigação empírica (REMENYI *et al.*, 1998), foi estruturado em seis seções. Na primeira, consta a introdução. Na segunda, apresenta-se uma revisão bibliográfica histórico-crítica para contextualizar e embasar o problema da pesquisa. Na terceira, são apresentados os procedimentos metodológicos usados na pesquisa de campo. Na quarta, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa. Na quinta, os autores discutem, segundo uma abordagem crítico-reflexiva, acerca da interface entre teoria e prática, a investigação como um todo e os principais resultados obtidos. Na última seção, os autores defendem a importância da adoção de abordagens interdisciplinares em pesquisa e educação no âmbito de marketing de serviços no Brasil.

QUADRO TEÓRICO-REFERENCIAL

A conexão americano-européia em marketing de serviços

Dois dos temas mais explorados por acadêmicos de marketing de serviços são a qualidade de serviços e a administração das horas da verdade. Ambos foram

praticamente criados durante a primeira metade da década de 1980, principalmente nos Estados Unidos (BROWN; FISK & BITNER, 1994). Naquela época, a intensa desregulação do setor de serviços nos EUA provocou verdadeira explosão da produção científica em marketing de serviços e, correspondentemente, a promoção de conferências anuais sobre marketing de serviços pela Associação Americana de Marketing – AMA. Essas conferências, além de ajudarem a promover o reconhecimento da subárea de marketing de serviços, foram marcadas pela aproximação entre acadêmicos e gerentes americanos e europeus, notadamente franceses e escandinavos.

Tais conferências também colaboraram no estabelecimento de um consenso significativo na área de marketing de serviços: a importância da capacitação dos operadores tanto para a percepção da qualidade do serviço pelos consumidores como para a administração das chamadas "horas da verdade" (CARLZON, 1994; NORMANN, 1993). Esse consenso, compartilhado por praticantes e acadêmicos na Europa e nos EUA (BROWN; FISK & BITNER, 1994; GRÖNROOS, 1998; ZEITHAML & BITNER, 1996), ajudou a diferenciar a subárea de marketing de serviços do "marketing tradicional". Este último, ao privilegiar os interesses específicos das grandes empresas manufatureiras de bens de consumo, ignora a importância da interação entre operadores e consumidores.

Paralelamente, todos os mais conhecidos modelos que se seguiram, tais como o de cinco hiatos da qualidade em serviços (PARASURAMAN; ZEITHAML & BERRY, 1985), o de interação diádica entre prestadores e consumidores em serviços (SOLOMON *et al.*, 1985), o de marketing *mix* ampliado para serviços (BOOMS & BITNER, 1981) e o de marketing interno (GRÖNROOS, 1981), traduziram essa preocupação com a capacitação dos operadores. Recentemente, esse foco na capacitação dos operadores foi reforçado pela literatura de orientação para o mercado, a qual passou a considerar não somente empresas de serviços, mas também empresas manufatureiras. (GRAY & HOOLEY, 2002; DAY, 1994)

Ao longo dos anos 1980, esses modelos foram difundidos por pesquisadores, empresas e consultores. A partir dos anos 1990, a capacitação dos operadores passou a ser tida como requisito central "para a qualidade das experiências dos clientes" (BERRY, 2001, p. 88) e para a criação de valor para as empresas (GRÖNROOS, 1998) nos mais diferentes países, tanto em grandes quanto em pequenas empresas, tanto em empresas privadas quanto públicas. Acadêmicos, educadores, empresas e consultores de diversos países passaram então a exigir dos operadores que eles fossem empáticos, prestativos, amáveis, seguros e eficientes em termos operacionais e técnicos. (BOYT; LUSCH & NAYLOR, 2001; GROVE & FISK, 1991; SERGEANT & FRENKEL, 2000; SHOSTACK, 1985; ZEITHAML & BITNER, 1996)

Em meados dos anos 1990, com o advento da chamada "sociedade do conheci-

mento" (CASTELLS, 1996), da difusão do modelo da "firma baseada em recursos" na área de administração estratégica (FOSS, 1997), e do desenvolvimento do conceito de orientação para o mercado sob uma perspectiva de integração organizacional (HARRIS & OGBONNA, 1999), a capacitação e o desempenho de operadores de serviços ganharam status estratégico em algumas disciplinas (BOYT; LUSCH & NAYLOR, 2001; FERNANDES, 1998). Autores de diferentes disciplinas passaram a argumentar que a sustentabilidade da vantagem competitiva das empresas de serviços (SERGEANT & FRENKEL, 2000) depende fundamentalmente da qualificação desses operadores.

Ao começar a "exportar" conhecimento para outras disciplinas, o marketing de serviços se fortaleceu dentro da área de marketing e ainda fortificou essa área dentro do âmbito acadêmico. Em outras palavras, o fortalecimento da subárea de marketing de serviços ajudou a atenuar as diversas críticas à reduzida relevância da área de marketing. Uma das principais razões é que, no final das contas, autores de marketing de serviços ajudaram a elevar a nova "classe operária" que se constituía em paralelo ao advento da chamada sociedade do conhecimento – a qual se caracteriza principalmente pela emergência de "um padrão puramente cultural de interação social e organização social" (CASTELLS, 1996, p. 29) – nos contextos mais desenvolvidos. Alguns poucos autores alertaram que os modelos mais conhecidos não se aplicariam a certos contextos em razão das características estruturais específicas em termos de relações de trabalho (BLOIS, 1992). Entretanto, tendo em vista a atmosfera de euforia subjacente que se criou a partir do processo de elevação da subárea de marketing de serviços, esses importantes argumentos foram praticamente ignorados pela maioria dos pesquisadores em diversos países.

Em nome da relevância do conhecimento acadêmico em marketing de serviços no Brasil, entendemos que a representação de "super-herói", ou quase "super-herói", atribuída aos operadores de serviço pela literatura produzida em contextos mais desenvolvidos, precisa ser revista com cuidado. Esse tipo de revisão é particularmente relevante para o contexto das pequenas empresas, tendo em vista que essas são as que mais empregam operadores com níveis reduzidos de escolaridade formal. Correspondentemente, este artigo pretende estimular outros pesquisadores no Brasil a lidar com três questões que nos vêm preocupando: (a) que tipo de capacitação os acadêmicos e as empresas no Brasil podem demandar ou oferecer a esses operadores ou a essas empresas?; (b) como os pressupostos dos modelos mais conhecidos são usados por empresas de serviços de pequeno porte?; e, (c) até que ponto esses modelos contribuem para reproduzir em marketing de serviços certas disfunções criadas pela crescente indústria do *management*? (WOOD & DE PAULA, 2001; RAMSAY, 1996)

Uma leitura da literatura de marketing de serviços

A representação de operadores de serviços altamente capacitados – contrariando o senso comum de que o setor de serviços se caracteriza por demandar operadores menos qualificados do que a indústria – é muito comum na literatura. Os livros-texto são a mais importante fonte de difusão dessa representação. Entendemos que a análise cuidadosa desse tipo de literatura é particularmente importante, porque livros-texto são mais acessíveis do que outros tipos de produção acadêmica para a gerência das pequenas empresas e mesmo para seus operadores no Brasil.

Nesse tipo de literatura, são apresentados inúmeros exemplos de "sucesso" que deveriam ser copiados por empresas de qualquer porte e em qualquer lugar. Os autores descrevem motoristas de caminhão e entregadores de colchões da empresa norte-americana Dial-A-Mattress, por exemplo, operando *paggers*, telefones celulares e *laptops* no cumprimento de suas tarefas mais rotineiras (BERRY, 2001). Na Burger King, o treinamento dos atendentes e operadores de caixa inclui o estudo exaustivo de manuais sobre procedimentos técnicos, a leitura e a síntese de apostilas, o preparo de redações textuais e relatórios numéricos sobre as operações da empresa (SCHMENNER, 1999). Na Chick-fil-A, franquia de lanchonetes baseada em Atlanta, nos Estados Unidos, a simples inscrição de um candidato a uma vaga de atendente é feita por meio do preenchimento de um questionário de mais de dez páginas (BERRY, 2001).

Philip Kotler, misto de guru, consultor, empresário, palestrante internacional, acadêmico, e autor dos livros mais usados e recomendados por acadêmicos de marketing no Brasil (VIEIRA, 2000), destaca a International Service System – ISS, empresa dinamarquesa que presta serviços de limpeza comercial, como exemplo a ser seguido por empresas que ainda não despertaram para a importância estratégica de seus operadores. Nas palavras do autor, enquanto esse setor industrial é "caracterizado por trabalhadores de baixa qualificação e alta rotatividade de pessoal" (KOTLER, 2000, p. 452), os operadores de faxina da ISS recebem aulas de química, negociação, princípios de segurança, contabilidade e economia aplicada. Segundo Kotler, isso é central para explicar o elevado desempenho de marketing da ISS ante os seus principais concorrentes.

A literatura correspondente produzida no Brasil segue padrão similar, ainda que nem tanto. Autores locais levantam, às vezes, questões que são inimagináveis em contextos mais desenvolvidos. Um dos autores de livros-texto mais conhecidos destaca que é usual fazer esta pergunta a gerentes de empresas brasileiras de serviços: "seus funcionários sabem ler?" (COBRA, 2001). Considerando a importância das críticas feitas acerca da transformação de livros-texto de marke-

ting em meros "produtos" (HOLBROOK, 1995), conjecturamos que a maioria dos operadores no Brasil, diferentemente do que ocorreria em Copenhague (Dinamarca) ou Atlanta (Estados Unidos), não conseguiria articular satisfatoriamente conteúdos de "economia aplicada", ou operar de modo eficaz um *laptop*.

Quando contrastamos livros-texto de marketing com pesquisa feita no Brasil em outras áreas, temos interessante debate. Enquanto esses livros-texto anunciam que operadores de serviços nos EUA e na Europa, de forma geral, participam de cursos de qualificação para aprender a manusear recursos de tecnologia da informação, tidos como de central importância para o desempenho de marketing de empresas inseridas na chamada sociedade do conhecimento (GRÖNROOS, 1998), alguns pesquisadores no Brasil reportam que operadoras de caixas dos supermercados mal conseguem lidar com *scanners* de leitura dos códigos de barras de produtos (COUTO & MORAES, 1999). Há ainda outras questões "menores", levantadas por pesquisadores dessas outras disciplinas focadas no comportamento organizacional: (a) motoristas de ônibus nas capitais brasileiras são submetidos a pressões físicas e emocionais extremas, inexistentes na maioria das cidades européias (MENDES & MORAES, 2001), e (b) enfermeiras costumam enfrentar problemas para aplicar medicamentos em pacientes de hospitais porque não conseguem compreender a caligrafia umas das outras (CORREA, 2001).

Não se poderia esperar um quadro muito diferente do que é descrito por esses pesquisadores em um país onde 37,5% da população vivem abaixo da linha de pobreza (CEPAL, 2001), onde problemas de educação correspondentes sejam tão graves, e onde nem a maioria das grandes empresas pratica o que anuncia em termos de políticas de recursos humanos (LACOMBE & TONELLI, 2001). O que tampouco se pode esperar é que acadêmicos locais de marketing de serviços ignorem tais problemas. Apesar de todos desejarmos que a sociedade brasileira funcione de acordo com o que lemos nos livros-texto que usamos em nossas práticas de educação e pesquisa, o fato é que certos problemas estruturais insistem em nos perseguir. Nas ocasiões em que cumprimos o papel de clientes em empresas de serviços e de varejo no Brasil, essa difícil realidade vem à tona. O fato que não deve ser ignorado é que diversos problemas enfrentados por trabalhadores brasileiros (BASSO, 1999; GRAMKOW & GUIMARÃES, 2000), dentro e fora do ambiente profissional, tais como renda insuficiente, taxas elevadas de desemprego, alimentação deficiente, baixo nível de escolaridade e moradia inadequada, não são experimentados (ao menos não com a mesma intensidade) pela maioria dos trabalhadores em contextos mais desenvolvidos.

Esse cenário de dificuldades acaba afetando até mesmo as práticas de grandes empresas internacionais no Brasil. Gerentes das filiais brasileiras da Wal Mart, por exemplo, têm como principal preocupação prevenir e reduzir furtos de pro-

duto por seus funcionários (ALMEIDA *et al.*, 1999). Pesquisadores na área de marketing, mais preocupados com o consumidor do que com os operadores, entendem que esse problema deve ser corrigido porque afeta negativamente a percepção de satisfação de consumidores de serviços (FARIAS & SANTOS, 1998). No entanto, sabemos que o problema é bem mais complexo e merece revisão cuidadosa sob uma abordagem mais ampla. Esse tipo de problema parece estar relacionado a desequilíbrios socioeconômicos estruturais no Brasil e a descasos históricos na área de educação, que deveriam ser reconhecidas por pesquisadores para que a área de marketing de serviços fosse mais relevante para seus praticantes.

Pesquisadores de outras áreas também reportam que, no Brasil, as tarefas de lidar com pessoas, tecnologia e dinheiro costumam levar operadores que interagem diretamente com clientes ao desespero e ao *stress* crônico (AYRES, 2000; FERNANDES, 1998). Mesmo para os operadores de serviços em nível de gerência, o simples fato de "ter que argumentar" com os clientes é tido como sério motivador de tensão (MORAES *et al.*, 1998, p. 8). Correspondentemente, as principais queixas dos consumidores brasileiros em relação ao atendimento a reclamações na área de serviços referem-se à forma descortês, injusta e desconfiada pela qual os atendentes tratam os clientes (CHAUVEL, 2000). Tais situações parecem reproduzir muito mais a forma pela qual "operadores" são tratados pela sociedade como um todo do que a inadequação de suas habilidades à desafiante tarefa de criar valor e administrar "as horas da verdade". Por outro lado, é possível que essas questões ocorram porque empresas no Brasil não despertaram ainda para isso e não enfrentam as mesmas pressões concorrenciais observadas em contextos mais desenvolvidos.

Tendo em vista os pontos abordados até aqui, levantamos três questionamentos específicos: (a) estaria sendo o operador de serviços no Brasil representado adequadamente nos modelos de marketing de serviços em contextos mais desenvolvidos?; (b) até que ponto esses modelos seriam relevantes para o desempenho e para a gerência do fator humano em pequenas empresas de serviços?; (c) deveríamos aplicar esses modelos para melhorar o desempenho das empresas no Brasil? (TREZ & LUCE, 2001)

Para começar a desenvolver tais questionamentos por meio de uma proposta exploratória de pesquisa, o presente artigo se concentra em apenas uma dentre as diversas outras variáveis que vêm sendo ignoradas por acadêmicos de marketing no Brasil: a educação formal no Brasil, a qual é representada aqui por meio da variável escolaridade (CEPAL, 2001). Duas proposições ou especulações são então formuladas. A primeira é que empresas locais entendem que seus operadores precisam ter escolaridade e qualificação compatíveis com as exigências dos modelos mais conhecidos de marketing de serviços (BASSO, 1999; CARVALHO; ESTE-

VES & PARET, 2000; GRAMKOW & GUIMARÃES, 2000; RAMOS & GONÇALVES, 2001). Essa proposição se baseia também nos autores que argumentam que a qualificação da mão-de-obra – principalmente para os trabalhadores da “linha de frente” da organização – seria crucial para o melhor desempenho de marketing das empresas no Brasil (BERNASIUK & DALCUL, 1999). A segunda é que as empresas de serviços não entendem que seus operadores precisam de tanta escolaridade ou qualificação porque as demandas competitivas assumidas pelos modelos mais conhecidos não são tão intensas no Brasil ou porque essas são tidas como meros “modismos”.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Confiando no argumento de que a pesquisa em marketing pode ganhar relevância ao deixar que os informantes falem por si, sem que o pesquisador “domestique” ou direcione seus relatos por meio de conceitos teóricos aceitos ou impostos pela comunidade acadêmica (ALVESSON & DEETZ, 2000), a investigação empírica teve como principal preocupação permitir que informantes expressassem a realidade tal como ela é. No fundo, queríamos conhecer como e até que ponto os gerentes ou proprietários de pequenas empresas entendem e usam conceitos teóricos (OTTESEN & GRONHAUG, 2002) específicos no âmbito de marketing de serviços.

Foi privilegiada a típica empresa brasileira de serviços: porte pequeno, com gestão e controle exercidos de modo predominantemente informal e pessoal (CARVALHO; ESTEVES & PARET, 2000). Dentre os gerentes e proprietários de empresas de serviços localizadas na cidade do Rio de Janeiro, extraiu-se uma amostragem não-probabilística de “casos típicos” (PATTON, 1990; REMENYI *et al.*, 1998). O estudo empírico foi realizado nessa cidade por questão de conveniência. Entretanto, cabe também destacar que a pesquisa empírica do Rio de Janeiro – um dos centros urbanos mais importantes e desenvolvidos no Brasil, tanto em termos socioeconômicos quanto em termos educacionais – é particularmente útil por atenuar os riscos de uma comparação muito equivocada com os contextos nos quais os modelos mais conhecidos foram desenvolvidos.

O instrumento escolhido para coletar os depoimentos dos sujeitos foi o questionário (GIL, 1987) com quantidade diminuta de perguntas propositadamente amplas e com interpretação livre (PATTON, 1990). Foram elaborados, mais especificamente, questionários abertos (PATTON, 1990; REMENYI *et al.*, 1998) e auto-aplicados (AAKER; KUMAR & DAY, 2001). Acompanhadas de carta explicativa, as três perguntas encaminhadas aos informantes tentavam evitar o uso de lingua-

gem acadêmica formal para que eles fossem estimulados a desenvolver narrativas em seus próprios termos (ALVESSON & DEETZ, 2000; REMENYI *et al.*, 1998). Paralelamente, as perguntas se basearam na técnica de resgate de incidentes críticos, a qual tem sido recomendada e usada em estudos no âmbito de serviços (FARIAS & SANTOS, 1998; MOTTA, 1999; STAUSS & MANG, 1999), como mostrado a seguir:

- 1) Como gerente ou proprietário de loja de serviços, você alguma vez reparou se havia diferenças significativas no desempenho profissional de funcionários com níveis muito diferentes de escolaridade? Que diferenças eram? Pense em termos de desempenho das funções, atendimento aos consumidores e relacionamento com outros funcionários.
- 2) Se você respondeu afirmativamente à primeira pergunta, você seria capaz de listar alguns pontos positivos e outros negativos na conduta profissional de pessoas com menos instrução formal (e que poderiam ser atribuídos por você ao fato de esses indivíduos terem menor nível de escolaridade)?
- 3) Você se lembra de algum episódio marcante (avaliada como muito bom ou muito ruim) que envolvesse algum funcionário com baixa escolaridade e que tivesse afetado de forma especialmente positiva ou negativa o desempenho de serviços da empresa? Tente recordar-se de elogios ou reclamações levadas a seu conhecimento pelos consumidores ou pelos demais funcionários.

Os depoimentos contidos nos 17 questionários respondidos foram submetidos à leitura crítica dos pesquisadores (REMENYI *et al.*, 1998; YIN, 1994), acompanhada de uma primeira tentativa de codificação com base em fundamentos da técnica de análise de conteúdo (ELLIOTT, 1996; PATTON, 1990). Para a classificação dos principais termos e idéias levantados (MOTTA, 1999; PATTON, 1990), foram aplicados procedimentos de redução de dados por indução (PATTON, 1990; REMENYI *et al.*, 1998). Cabe destacar que, durante o trabalho de análise, foi mantida a perspectiva original de que pesquisadores de marketing também devem comprometer-se com a redução de desigualdades e com a resolução de conflitos dentro e fora do chamado ambiente mercadológico (MENDONÇA & SCHOMMER, 2000).

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este artigo começou com a preocupação de questionar a universalidade e a relevância de modelos de marketing de serviços produzidos por acadêmicos em contextos mais desenvolvidos. A principal descoberta é que o nível mais baixo de educação formal é tanto um problema quanto um ativo para a hierarquia superior das empresas investigadas.

Simetricamente, os resultados dessa investigação sugerem que mais investigações críticas devam ser realizadas no Brasil sobre como e por que os significados de conceitos de marketing de serviços para os praticantes – assim como o de orientação para o mercado – diferem substancialmente dos significados atribuídos pelos acadêmicos (OTTESEN & GRONHAUG, 2002). Mais especificamente, os resultados obtidos nessa investigação empírica sugerem que são necessárias mais investigações que reconheçam o quanto a subárea de marketing de serviços ainda está distante da realidade organizacional vivida por "operadores" (ver MUDIE, 2003). Nos três subitens a seguir, são descritos e analisados os principais resultados obtidos.

Dificuldades básicas e obstáculos para entender o cliente

O problema mais citado pelos gerentes e proprietários das empresas foi a dificuldade que pessoas de menor escolaridade têm para se comunicar. O uso incorreto da linguagem causa problemas entre os funcionários, entre estes e a gerência e também com os clientes.

Às vezes, um funcionário semi-analfabeto tem que atender o motorista de alguém que mandou apanhar uma roupa que foi ajustada. É um desastre, ninguém se entende. Seria engraçado se não fosse trágico. (Fausto, 43 anos, dono de loja de roupas masculinas)

O funcionário acaba demonstrando seu real grau de escolaridade. Este é um dos pontos mais difíceis de serem corrigidos, pois no convívio social as pessoas falam e se expressam da maneira que para elas é correto. (Júlio, sócio-gerente de loja de sucos)
Funcionários com mais escolaridade têm melhor desempenho na hora de falar. Os demais cometem erros de concordância verbal, vocabulário pobre [...] Erros grosseiros de ortografia no preenchimento de notas fiscais e contratos. (Celina, 44 anos, sócia-gerente de antiquário)

Segundo os informantes, a baixa escolaridade causaria três tipos de problema para a administração da qualidade e das horas da verdade: a) dificulta a capacitação técnica dos operadores; b) ajuda a criar ambiente interno inadequado para o bom atendimento aos clientes; e c) dificulta a criação de empatia com o cliente. Ainda que grande parte dos informantes fizesse questão de afirmar que bom atendimento e alta escolaridade não estão diretamente relacionados, muitos deles enfatizaram mais claramente tal relação em suas respostas.

[Certos] esquemas mentais variam independentemente da escolaridade, embora o pessoal de baixa escolaridade tenha mais dificuldade de 'entender' o que o cliente deseja. Também confundem cortesia com intimidade excessiva. (Jorge, 57 anos, sócio de franquia de conveniência de serviços de escritório)

Funcionários com escolaridade mais alta conseguiam dar muito mais informação [...]. É muito mais fácil convencer um cliente a comprar uma peça se esta vier acompanhada de um histórico de origem, data, proprietários, estilo. O funcionário com escolaridade baixa dizia ser "estilo antigo" para quase tudo. (Celina, 44 anos, sócia-gerente de antiquário)

Alguns outros informantes, ao tentar explicar as causas dos incidentes críticos selecionados, não somente deixaram claro que percebem que a educação formal é fundamental para o adequado atendimento ao consumidor, como também que maior grau de escolaridade é imprescindível para que o funcionário atinja desempenho mais elevado em outras dimensões de sua atividade profissional.

A pessoa com mais escolaridade está propensa a ter melhor desempenho. O maior nível de instrução torna o profissional mais polido e mais capaz tecnicamente de conduzir uma negociação. (Nina, 45 anos, diretora-comercial de loja de material de construção)

Dependendo da escolaridade, da educação e da alimentação na infância, percebo maior ou menor dificuldade no entendimento e na execução das tarefas. A diferença é na tomada de decisão em situações não rotineiras. Toda solicitação tem de ser bastante detalhada e, a princípio, podem ocorrer enganos e demoras na execução. (Jane, 38 anos, proprietária de restaurante)

O que caracteriza a perfeição é a melhoria da escolaridade e cursos de aperfeiçoamento, não só em relação às atividades profissionais como no tratamento com a freguesia em termos de atendimento. (Eudinéia, 48 anos, proprietária de salão de cabeleireiro)

Uma questão que nos chamou a atenção é que, no Rio de Janeiro, atuam diversas empresas de serviços de grande porte, das quais a maioria com origem em países mais desenvolvidos. Em razão do alto valor atribuído ao "estrangeiro", essas grandes empresas costumam ser copiadas por empresas no Brasil, principalmente as de pequeno porte (CALDAS, 1997). Ademais, visto que muitos proprietários de pequenas empresas no Rio de Janeiro são ex-funcionários dessas grandes empresas, é esperada a transferência de práticas e de discursos correspondentes. Em outras palavras, percebemos que, além da influência da literatura mais conhecida em marketing de serviços, notamos diferentes formas de influência das grandes empresas sobre as pequenas, o que pode ajudar a explicar a associação predominantemente negativa feita por informantes entre a escolaridade dos operadores e a satisfação do cliente. Em outras palavras, alguns informantes pareciam reproduzir em suas respostas os discursos, muito difundidos pelas grandes empresas (principalmente as internacionais), de que a qualificação dos operadores tem importância central para o desempenho de marketing das empresas.

Independentemente desses e de outros vieses causados pelos informantes (ver SCHWENK, 1988), não é surpreendente que o nível de escolaridade tenha sido avaliado como grande obstáculo. O que nos chamou a atenção é que pesquisas

empíricas são, de uma forma ou de outra, mediadas ou influenciadas por idéias, teorias, modelos e conceitos mobilizados, conscientemente ou não, pelos pesquisadores (CHALMERS, 1999; KEAT & URRY, 1975). Por isso, alguns autores argumentam que o maior desafio do pesquisador não é confirmar suas idéias, pressupostos, especulações ou hipóteses, mas sim refutá-las.

Nesse sentido, cabe então ressaltar que a investigação guardou algumas surpresas que nos levou a descobertas importantes. Essas surpresas desafiaram idéias, modelos e conceitos que nós, como pesquisadores, trouxemos, conscientemente ou não, para a investigação. Uma das mais importantes foi a associação feita pelos informantes entre baixa escolaridade e problemas de desempenho em atividades que envolviam manipulações contábeis, como apresentado no item a seguir.

Incompetência e desconfiança em operações contábeis

Outra limitação atribuída à baixa escolaridade foi a incompetência dos operadores em lidar com números. Informantes ressaltaram que um funcionário que não sabe fazer contas e que, portanto, não é capaz de somar ou multiplicar dinheiro é pouco útil para a empresa.

Admiti um funcionário péssimo em matemática. Tive seríssimos problemas em relação a trocos e às formas de pagamento [...]. Perdi dinheiro e tempo. A clientela reclamou e tive que mandá-lo embora. (Daniela, 33 anos, proprietária de loja de lanches rápidos)

Jamais vou poder confiar em vendedores que não conseguem parcelar as compras dos clientes porque não conseguem fazer as contas correspondentes. (Fausto, 43 anos, dono de loja de roupas masculinas)

Curiosamente, esse tipo de dificuldade também foi associado à incapacidade de os operadores desenvolverem habilidades e práticas de natureza mais gerencial.

Os funcionários com maior nível de escolaridade possuem maior facilidade de expressar idéias e de lidar com cálculos. Podem ser úteis como caixa e são aproveitados em promoções para subgerência e gerência. [Pessoas com nível mais baixo de instrução] não conseguem multiprocessar. Fazem uma tarefa por vez e não entendem o que significa cortar custos. (Alberto, 37 anos, sócio-proprietário de loja de produtos naturais)

Surpresa maior ocorreu quando informantes relataram problemas relacionados a riscos contábeis, tais como a honestidade e a confiabilidade dos operadores com baixa escolaridade, os quais não são abordados pela literatura dominante.

Honestamente, não vejo pontos positivos, pois embora [os funcionários com baixa escolaridade] trabalhassem em turnos diferentes, conseguiam deixar um mal-estar

no ambiente, que afetava aos poucos os que chegavam depois. Pegavam telefones dos clientes dos outros, endereços de imóveis captados por outros [...] Um office-boy saiu com dinheiro para efetuar pagamentos e, ao retornar, disse ter sido assaltado e que levaram o relógio "novinho" dele. Acontece que o patrão viu que os arranhões eram da mão para o braço, o que não seria possível um ladrão fazer. (Tanya, 54 anos, sócia de empresa de corretagem de imóveis)

Por serem funcionários que usam mais força física, costumam quebrar os equipamentos. Deixei uma vez um funcionário de vigia em local onde havia tido uma festa. Ele tinha trabalhado muito durante o dia e depois do expediente bebeu umas cervejas para enfrentar o calor... No dia seguinte, foi encontrado dormindo dentro do freezer de cerveja. Ao ser acordado e questionado, falou que entrou no freezer porque estava muito calor... Não dá para acreditar, não dá para confiar. (Luis Alberto, 52 anos, proprietário de confeitaria)

Alguns poucos informantes destacaram virtudes dos operadores a despeito da baixa escolaridade. Essas virtudes eram relacionadas à simpatia, ao carisma e à inteligência, ainda que eles próprios insistissem em ressaltar que tais virtudes não são necessariamente causadas pela baixa escolaridade.

Embora concorde com a idéia da relação direta entre o nível educacional e o desempenho profissional, no nosso caso, acho que, se as diferenças existem, elas se devem mais a questões relacionadas a Q.I. e a interesse pessoal do que propriamente ao tempo de permanência nos bancos escolares. (Victor, 65 anos, proprietário de restaurante)

Alguns de nossos representantes comerciais possuem baixo nível de instrução. Contudo, o longo período de experiência, associado ao dom para o negócio, ousadia e carisma, fizeram com que se tornassem profissionais competentes. Nossa principal vendedora com, no máximo, 2º grau, ainda apresenta dificuldades de escrever, de agendar. Contudo, possui a contrapartida ideal para esta deficiência: uma inesgotável simpatia, além de imenso carisma. (Nina, 45 anos, diretora-comercial de loja de material de construção)

Essas descobertas inusitadas, incômodas, e ligeiramente contraditórias levaram os autores deste artigo a outras reflexões e, em seguida, à surpreendente refutação da proposição de que escolaridade é o problema central das empresas de serviços investigadas. Tais reflexões críticas ganharam mais corpo quando alguns informantes revelaram que baixa escolaridade é recurso importante para controle e domesticação de seus operadores. O exercício da investigação em si, assim como a refutação da idéia de que escolaridade é o mais importante *gap* para empresas de serviços, foi mediado então por questionamentos bem mais sérios, os quais são geralmente suprimidos por pesquisadores na área de marketing.

Docilidade, obediência e controle

Como já comentado, alguns poucos informantes atribuíram pontos positivos à baixa escolaridade de seus funcionários. No entanto, curiosamente, quase todos os depoimentos que enalteceram as virtudes desses empregados enfatizaram que baixa escolaridade facilita o "controle" dos operadores. Conscientes de que detêm a posse de estímulos e punições para dominar ou domesticar seus operadores, os informantes parecem acreditar que as limitações desses funcionários são compensadas pelas facilidades de controle.

A menor expectativa (sentem-se inferiorizados) faz deles pessoas mais dóceis, obedientes e que reagem positivamente e rapidamente a estímulos externos (promoções, benefícios e broncas, também). (Alberto, 37 anos, sócio-proprietário de loja de produtos naturais).

Os funcionários com menor nível de escolaridade se sujeitam a serviços mais braçais, enquanto que os outros 'escolhem' mais os serviços. Noto, no entanto, que os menos capacitados são mais confiáveis e se adaptam melhor à diversidade de serviços... talvez em função da necessidade. Talvez em função de maior dependência das chefias, são pessoas extremamente confiáveis. (Luis Alberto, 52 anos, proprietário de confeitaria)

Os funcionários com mais escolaridade [...] tendem a se julgar superiores aos demais, deixando de colaborar com os demais. Há clientes que preferem ser atendidos por um determinado funcionário de baixa escolaridade (morador de favela) por causa do sorriso amável, pela forma simpática de se dirigir ao cliente e por saber pedir ajuda aos colegas quando não sabe alguma coisa. (Pessoas com menos instrução formal têm mais) humildade, disponibilidade para servir e facilidade de aprender coisas práticas. (Jorge, 57 anos, sócio de franquia de conveniência de serviços de escritório)

DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES CRÍTICAS

As descobertas apresentadas neste artigo sugerem que há muitas questões – referentes em particular à interface entre a academia e a prática (FARIA & WENSELEY, 2000) – que merecem ser problematizadas por pesquisadores em marketing de serviços em suas investigações e projetos no Brasil. Entendemos que duas questões deveriam ser focadas por pesquisadores: (a) o caráter discursivo dos textos produzidos por autores de marketing de serviços em geral, e (b) o privilégio concedido nesses textos a certos interesses de empresas de grande porte.

Autores de marketing vêm representando a subárea de marketing de serviços e o setor de serviços como referências de uma "nova realidade". A descoberta de que baixa escolaridade é particularmente interessante para empresas de serviços, em particular para os proprietários ou gerentes, por facilitar o controle (via dominação)

dos operadores, traz à tona uma realidade bastante conhecida. Paralelamente, entendemos que muito da literatura deve ser lida e interpretada como discursos. Discursos costumam ser compostos de afirmativas e omissões de certas contradições, conflitos e interesses que, ao final, legitimam instituições e objetos e favorecem a dominação de uma classe sobre a outra. Em outras palavras, discursos têm, dentre outros, efeitos ideológicos e políticos (ELLIOTT, 1996; PARKER, 1990). Por isso, discursos devem (também) ser analisados como meio de dominação "e não como um canal transparente de informação" (POTTER & WETHERELL, 1987, p. 160).

Ainda que não seja o foco específico deste artigo, uma questão que chama a atenção em termos de análise de discurso é que os textos de marketing de serviços comparam os setores da indústria e dos serviços de uma forma que omite certas contradições e interesses importantes. Mais especificamente, observamos que as rotinas e as práticas "mecanicistas", historicamente associadas ao setor da indústria e a práticas de opressão da classe operária pela elite empresarial (BRAVERMAN, 1987), desaparecem na literatura de serviços. É como se essa literatura descrevesse de fato uma "nova realidade". Ao exaltarem a importância central das capacitações do escalão inferior das empresas de serviços e, em correspondência, o lado humanístico da administração, a literatura omite os históricos "conflitos entre classes" que foram enfatizados por aqueles dedicados a uma análise crítica da grande empresa industrial ou comercial e de seus discursos.

Apoiados nessa representação (ou desejo) de uma "nova realidade", textos mais recentes assinalam que empresas e acadêmicos devem considerar tanto as necessidades dos clientes quanto "as necessidades, os desejos e as expectativas dos operadores de serviços" (MANOLIS *et al.*, 2001, p. 238). Esse discurso certamente expressa desejos genuínos e legítimos; porém, também ajuda a esconder a expansão de práticas e processos opressivos no setor de serviços, tratados por alguns autores como mecanização ou industrialização, que vêm sendo implantados pelas grandes empresas nos mais diversos cantos do mundo.

O McDonald's, por exemplo, que costuma ser tratado em diversos livros-texto no âmbito de marketing de serviços como um exemplo a ser copiado, é um caso que merece análise crítica por parte de pesquisadores em marketing de serviços. Essa grande corporação se transformou nos últimos anos em um dos casos mais controversos do âmbito empresarial, não somente em virtude das práticas de opressão e de exploração de seus operadores e mesmo gerentes. Diversos autores argumentam que essa corporação se transformou em um pivô de um processo bem mais amplo e sério porque ajudou a introduzir e a institucionalizar princípios e valores controversos – a chamada "Mcdonaldização" – nas mais diversas esferas da sociedade e de países (ver RITZER, 1996; SCHLOSSER, 2001). Os textos de marketing de serviços omitem essas importantes questões.

Ao desconsiderar questões referentes à complicada dinâmica entre capital e trabalho ou entre "estrategistas" e "operadores", a literatura de marketing de serviços não reconhece que a "nova realidade" dos serviços tende a ser muito mais favorável para a cúpula do que para a base das empresas. Uma questão importante é que a representação sindical no setor de serviços é muito mais débil do que no setor industrial apesar das transformações recentes nesse setor (ver, por exemplo, BATT, 2001). Essas características explicam em grande parte a elevada rotatividade de mão-de-obra e os salários mais baixos no setor de serviços, em comparação com o setor da indústria. Entretanto, a literatura de marketing de serviços se dedica a criar uma representação de operadores como super-heróis na chamada sociedade pós-industrial ou do conhecimento. Esse descasamento entre os âmbitos da prática e da academia e, correspondentemente, a baixa relevância da literatura de marketing de serviços para os operadores são muito mais problemáticas em países/contextos menos desenvolvidos do que nos mais desenvolvidos.

Essas questões nos conduzem a reflexões importantes acerca dos mecanismos que levaram a literatura de marketing de serviços a esse cenário de baixa relevância. O estabelecimento da subárea de marketing de serviços dentro da academia de marketing, a partir de meados da década de 1980, não se restringiu à criação de uma abordagem mais humanista em marketing, representando mais os operadores e a "nova realidade". Em grande parte, o estabelecimento dessa subárea foi importante para ajudar a contornar a crise de legitimação enfrentada pela disciplina de marketing dentro da academia e da sociedade.

A relevância da área de marketing vem sendo questionada, mesmo dentro dos EUA, desde a década de 1960 (ver SWEENEY, 1972). Mais especificamente, desde aquela época, diversos autores vêm questionando se a disciplina representa certos interesses da grande empresa ou dos consumidores/cidadãos (WILKIE & MOORE, 2003). Seguindo essa linha de raciocínio, pode-se especular que o estabelecimento da subárea de marketing de serviços e do discurso mais humanista tenha sido particularmente relevante para apoiar o crescimento de grandes empresas de serviços – favorecidas por processos de desregulação e de privatização que se iniciaram nos EUA e que foram posteriormente exportados para diversos países – e a entrada internacional desses conglomerados em países/contextos menos desenvolvidos.

É possível também especular que o processo de constituição da subárea não tenha sido causado somente por questões ou mecanismos de natureza ideológica que afetaram acadêmicos baseados nos EUA. Há de se reconhecer a importância de interesses acadêmicos e de benefícios materiais correspondentes, visto que as grandes empresas de serviços se tornaram um dos mais importantes demandantes ou compradores de serviços de educação e de pesquisa em marketing nos

EUA. Da mesma forma, pode-se argumentar que o processo de constituição dessa subárea tenha sido de fundamental importância para a legitimação e para a expansão internacional das escolas de negócios – as quais vêm sendo tidas por muitos investidores como um dos mais atrativos segmentos de serviços na chamada sociedade do conhecimento.

Essas questões, que trazem à tona certas ambigüidades referentes à interface entre academia e prática, podem explicar o descaso dos pesquisadores por certas questões referentes a operadores de serviços em contextos menos desenvolvidos. Entretanto, não são somente as grandes cadeias de refeições rápidas, os grandes bancos, e diversas outras empresas de serviços de grande porte que vêm adotando de forma crescente a lógica mecanicista e se aproveitando da debilidade sindical do setor de serviços. Também as universidades e as escolas de negócios (ALCADIPANI & BRESLER, 2000; PRICHARD & WILLMOTT, 1997) vêm implementando e legitimando essa lógica.

EM BUSCA DA INTERDISCIPLINARIDADE E DA RELEVÂNCIA

Este artigo sugere que é de extrema importância a adoção de abordagens interdisciplinares em pesquisa e educação em marketing de serviços no Brasil. Autores de outras áreas desafiam abertamente o discurso de que a capacitação dos operadores de serviços é fundamental para o desempenho de marketing das empresas. Eles destacam que muitas das ações de grandes empresas de serviços são minuciosamente planejadas, particularmente nas áreas em que ocorrem interações entre empregados e clientes: "mesmo o mais simples dos sorrisos, cumprimentos, comentários ou sugestões feitos por um assistente de vendas são frequentemente programados pela política da companhia e ensaiados para produzirem resultados autênticos" (MORGAN, 1997, p. 13). Isso significa que autores de marketing de serviços, inconscientemente ou não, vêm ignorando o interesse histórico da alta hierarquia de dominar ou controlar a subjetividade de seus operadores. Dado o caráter universal e histórico desse tipo de interesse, o problema mais sério é que esses autores parecem ignorar que esse interesse envolve a academia e os acadêmicos – os quais, curiosamente, são os principais responsáveis pela produção e entrega de serviços de escolaridade e pelo atendimento de demandas contraditórias das grandes empresas de serviços e de seus principais *stakeholders*.

Conforme argumentaram Alvesson e Deetz (2000), a emergência do setor de serviços na chamada sociedade pós-industrial tornou-se um problema para seus *stakeholders* em razão da abrupta elevação dos custos de controle, em comparação com o que ocorria no contexto da indústria. Por essa razão, segundo esses au-

tores, no final da década de 1980 e início dos anos 1990, foram desenvolvidos certos discursos acadêmicos – tais como cultura corporativa, gestão da qualidade e gestão de serviços. As escolas de negócios se dedicaram então a pesquisar esses temas e a educar gerentes e operadores com esse tipo de conhecimento. O que está por trás desse conjunto de práticas é que, na chamada sociedade pós-industrial, os objetos para controle gerencial passaram a ser “cada vez menos força de trabalho e comportamento e cada vez mais o poder da mente e as subjetividades dos empregados” (ALVESSON & DEETZ, 2000, p. 11).

Uma primeira reflexão resultante – tendo em vista as idéias e proposições iniciais dos autores desta pesquisa – é que a constituição da subárea de marketing de serviços deslocou outras áreas do conhecimento – em particular a área de “relações industriais” –, que seriam mais obviamente aplicadas a problemas reais enfrentados por operadores de serviços. Esse deslocamento foi facilitado não somente pela frágil representação sindical no setor de serviços, mas também pela disseminação do discurso dos autores de marketing de serviços e de outros que reproduziam o discurso “humanista”. Vale destacar que a crescente literatura focada no conceito de orientação para o mercado – que é tratado por muitos autores como de central importância para o avanço da área de marketing – vem seguindo o mesmo rumo e, portanto, contribuindo para ampliar a crise de relevância historicamente enfrentada pela disciplina.

Uma segunda reflexão merece menção. O discurso de marketing de serviços já seria bastante preocupante se os mais ignorados ou afetados fossem somente os operadores de serviços no “mundo lá fora”. Entretanto, há outras questões ainda mais complicadas. Os argumentos de que a disciplina de marketing tem se notabilizado por sua irrelevância para seus praticantes e consumidores – e de que esta é causada principalmente pelos crescentes financiamentos de pesquisa por “patrocínios corporativos, relacionamentos de consultoria, e parcerias industriais” (HOLBROOK, 1995, p. 644) – levam ao entendimento de que a subordinação de pesquisadores a certos interesses corporativos, e também aos benefícios materiais correspondentes, merece ser repensada. É provável que esse cenário de contradições esteja fortemente relacionado ao crescente interesse de alguns pesquisadores pela dimensão social do marketing, e, mais especificamente, pela interface entre marketing e políticas públicas (WILKIE, 1997).

Considerando a força da proposição de que contribuições seminais e “rupturas de paradigmas tendem a ser desprezadas ou ignoradas” na área de marketing (BAKER, 1995), os autores deste artigo terão alcançado resultado expressivo se os argumentos aqui desenvolvidos e as reflexões correspondentes vierem a despertar a atenção de pesquisadores da área de marketing de serviços e de outras áreas no Brasil (ou em outros países/contextos).

Abstract

The best-known models in services marketing challenge the belief that the services sector does not require operators as capable as those in the industrial sector. These models, created in more developed contexts, point out the importance of operators qualification to the marketing performance of service firms. Correspondingly, they overlook certain important structural problems in less developed contexts such as local levels of formal education. Grounded on a critical review of the literature and on an empirical inquiry undertaken in Rio de Janeiro, the authors investigate how and why the low level of formal education of operators impacts the marketing performance of small services firms. The results suggest that the operators' low level of formal education can be a problem as much as an asset for the high hierarchy. In the end, we give rise to a critical and reflexive discussion on the interface between academy and practice in service marketing that can help future research focused on the concept of market orientation.

Key words: Services marketing; Education; Market orientation.

Referências

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. McDonaldização do ensino. **Carta Capital**, São Paulo, 10 de maio 2000.
- ALMEIDA, V. *et al.* A prevenção de perdas no varejo: um estudo sobre perdas por furtos e roubos, programas de prevenção e sistemas de segurança em empresas varejistas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 23, 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1999.
- ALVESSON, M.; DEETZ, S. **Doing critical management research**. London: Sage, 2000.
- AYRES, K. V. Tecno-stress: um estudo em operadores de caixa de supermercado. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2000.
- BAKER, M. A comment on: the commodification of marketing knowledge. **Journal of Marketing Management**, Fayetteville, v. 11, p. 79-84, 1995.
- BASSO, L. F. C. Renda mínima e educação. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 23, 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1999.
- BATT, R. Explaining wage inequality in telecommunications services: customer segmentation, human resource practices, and union decline. **Industrial & Labor Relations Review**, Ithaca, v. 54, n. 2, p. 425-449, 2001.
- BERNASIUK, E.; DALCUL, A. L. C. Em busca da excelência nos serviços públicos: a visão de seus funcionários. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 23, 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1999.

- BERRY, L. L. **Descobrendo a essência do serviço**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- BLOIS, K. J. Carlzon's moments of truth: a critical appraisal. **International Journal of Service Industry Management**, Bradford, v. 3, n. 3, p. 5-17, 1992.
- BOOMS, B. H.; BITNER, M. J. Marketing strategies and organizational structures for service firms. In: DONNELLY, J. H.; GEORGE, W. R. (Ed.). **Marketing of services**. Chicago: AMA, 1981.
- BOYT, T. E.; LUSCH, R. F.; NAYLOR, G. The role of professionalism in determining job satisfaction in professional services. **Journal of Service Research**, Thousand Oaks, v. 3, n. 4, p. 321-330, May 2001.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: LTC, 1987.
- BROWN, S.; FISK, R.; BITNER, M. J. The development and emergence of services marketing thought. **International Journal of Service Industry Management**, Bradford, v. 5, n. 1, p. 21-48, 1994.
- CALDAS, M. Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do 'estrangeiro'. In: MOTTA, F.; CALDAS, M. (Ed.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- CARLZON, J. **A hora da verdade**. 10 ed. Rio de Janeiro: COP, 1994.
- CARVALHO, L. C. S.; ESTEVES, M.; PARET, B. D. Percepções de executivos de empresas de pequeno porte sobre o conhecimento, a informação e a aprendizagem: um desafio educacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2000.
- CASTELLS, M. Fluxos, redes e identidades: uma teoria crítica da sociedade informacional. In: CASTELLS, M. **Novas perspectivas críticas em educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- CEPAL. **Panorama social de America Latina 2000-2001**. Santiago de Chile: CEPAL, 2001.
- CHALMERS, A. F. **What is this thing called science?** an assessment of the nature and status of science and its methods. 3. ed. Milton Keynes: Open University, 1999.
- CHAUVEL, M. A. Insatisfação e queixa à empresa: investigando os relatos dos consumidores. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2000.
- COBRA, M. **Estratégias de marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Cobra, 2001.
- CORREA, C. A promessa quebrada. **Exame**, São Paulo, Ano 35, n. 752, p. 43-53, 31 out. 2001.
- COUTO, H. A.; MORAES, L. F. R. Stress no trabalho, fatores psicossociais e alta incidência de ler/dort entre operadoras de caixa de supermercado: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 23, 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1999.
- DAY, G. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, New York, v. 58, p. 37-52, 1994.
- DIBB, S.; STERN, P. Research, rhetoric and reality: marketing's trifid. In: BROWNLIE, D. *et al.* (Ed.) **Rethinking marketing**. London: Sage, 1999.

ELLIOTT, S. Discourse analysis: exploring action, function and conflict in social texts. **Marketing Intelligence & Planning**, Bradford, v. 14, n. 6, p. 167-185, 1996.

FARIA, A.; WENSLEY, R. Gerenciamento de marketing em networks: revelações críticas sobre processo de pesquisa e especificidade cultural como prospectos de reconciliação entre academia e prática. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2000.

FARIAS, S. A.; SANTOS, R. C. Atributos de satisfação nos serviços de hotelaria: uma perspectiva no segmento da terceira idade. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 22, 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1998.

FERNANDES, S. R. Controle e cargas do trabalho: repercussões na saúde psíquica dos trabalhadores. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 22, 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1998.

FOSS, N. **Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective**. Oxford University Press, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GRAMKOW, A.; GUIMARÃES, V. N. Inovações tecnológicas e impactos na qualidade de vida dos trabalhadores. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2000.

GRAY, B.; HOOLEY, G. Market orientation and service firm performance: a research agenda. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 36, n. 9-10, p. 980-988, 2002

GRÖNROOS, C. Internal marketing: an integral part of marketing theory. In: DONNELLY, J. H.; GEORGE, W. R. (Eds.). **Marketing of services**. Chicago: AMA, 1981. p. 236-238.

GRÖNROOS, C. Marketing services: the case of a missing product. **Journal of Business and Industrial Marketing**, Santa Barbara, v. 13, n. 4, p. 322-328, 1998.

GROVE, S.; FISK, R. The dramaturgy of services exchange: an analytical framework for services marketing. In: LOVELOCK, C. **Services marketing**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.

HARRIS, L.; OGBONNA, E. Strategic human resource management, market orientation and organizational performance. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 36, n. 2, p. 177-196, 1999.

HOLBROOK, M. The four faces in the commodification in the development of marketing knowledge. **Journal of Marketing Management**, Fayetteville, v. 11, p. 641-654, 1995.

HUNT, S.; EDISON, S. On the marketing of marketing knowledge, **Journal of Marketing Management**, Fayetteville, v. 11, p. 622-640, 1995.

JAWORSKI, J.; KOHLI, A. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, New York, v. 57, p. 53-70, 1993.

KEAT, R.; URRY, J. **Social theory as science**. London: Routledge & Kegan Paul, 1975.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, B.; TONELLI, M. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas de empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

MANOLIS, C. et al. Partial employees and consumers: a postmodern, meta-theoretical perspective for services marketing. **Marketing Theory**, London, v. 1, n. 2, p. 225-247, 2001.

MENDES, A.; MORAES, L. Situação de trabalho e estresse ocupacional: um estudo de caso com os motoristas de transporte urbano por ônibus. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2001.

MENDONÇA, P.; SCHOMMER, P. O marketing e sua relação com o social: dimensões conceituais e estratégicas e o caso de duas organizações em interação. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2000.

MORAES, L. F. R. et al. O diagnóstico do estresse ocupacional em gerentes do setor de prestação de serviços em Belo Horizonte. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 22, 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1998.

MORGAN, G. **Images of organization**. 2. ed. London: Sage, 1997.

MOTTA, P. C. **Serviços: pesquisando a satisfação do consumidor**. Rio de Janeiro: Papel Virtual, 1999.

MUDIE, P. Internal customer: by design or by default. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 37, n. 9, p. 1.261-1.276, 2003.

NORMANN, R. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.

OTTESEN, G.; GRONHAUG, K. Managers' understanding of theoretical concepts: the case of market orientation. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 36, n. 11-12, p. 1.209-1.224, 2002.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, New York, v. 49, p. 41-50, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, New York, v. 64, p. 12-40, 1988.

PARKER, I. Discourse: definitions and contradictions. **Philosophical Psychology**, Abingdon, v. 3, p. 33-53, 1990.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. 2. ed. London: Sage, 1990.

POTTER, J.; WETHERELL, M. **Discourse analysis and social psychology**. London: Sage, 1987.

PRICHARD, C.; WILLMOTT, H. Just how managed is the mcuniversity? **Organization Studies**, Berlin, v. 18, n. 2, p. 287-316, 1997.

RAMOS, D.; GONÇALVES, M. Adicionando valor e retendo o cliente em serviços: um estudo exploratório na cidade de São Paulo. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2001.

RAMSAY, H. Managing sceptically: a critique of organizational fashion. In: CLEGG, S.; PALMER, G. (Ed.). **The politics of management knowledge**. London: Sage, 1996.

- REMENYI, D. *et al.* Doing research in business and management: an introduction to process and method. London: Sage, 1998.
- RITZER, G. **The mcdonaldization of society**: an investigation into the changing character of contemporary social life. Thousand Oaks: Pine Ridge Press, 1996.
- SCHLOSSER, E. **País fast food**. São Paulo: Ática, 2001.
- SCHMENNER, R. W. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999.
- SCHWENK, C. The cognitive perspective on strategic decision making. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 25, n. 1, p. 41-55, 1988.
- SERGEANT, A.; FRENKEL, S. When do customer contact employees satisfy customers?, **Journal of Service Research**, Thousand Oaks, v. 3, n. 1, p. 18-34, Aug. 2000.
- SHOSTACK, G. L. Planning the service encounter. In: CZEPIEL, A.; SOLOMON, M.; SURPRENANT, C. **The service encounter**. Lexington: Lexington Books, 1985.
- SOLOMON, M. R. *et al.* A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter, **Journal of Marketing**, New York, v. 49, p. 99-111, 1985.
- STAUSS, B.; MANG, P. "Culture shocks" in inter-cultural service encounters?. **Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, v. 13, n. 4-5, p. 329-346, 1999.
- SWEENEY, D. Marketing: management technology or social process? **Journal of Marketing**, New York, v. 36, p. 51-69, 1972.
- TREZ, G.; LUCE, F. B. Os serviços ao cliente e a performance da empresa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2001.
- VIEIRA, F. G. D. Panorama acadêmico-científico e temáticas de estudos de marketing no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2000.
- WHITTINGTON, R.; WHIPP, R. Professional ideology and marketing implementation, **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 26, n. 1, p. 52-63, 1992.
- WILKIE, W. Developing research on public policy and marketing. **Journal of Public Policy & Marketing**, Ann Arbor, v. 16, n. 1, p. 132-136, 1997.
- WOOD JUNIOR, PAULA, A. Pop-management. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2001.
- YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Services marketing**. New York: McGraw-Hill, 1996.