

**O MARKETING DE SERVIÇOS NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UMA  
ABORDAGEM TEÓRICA E REFLEXIVA**

**MARKETING OF SERVICES IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES: A  
THEORETICAL AND REFLECTIVE APPROACH**

**Isidro José Bezerra Maciel Fortaleza do Nascimento\***

Doutor em Ciências Empresarial/Universidad del Museo Social Argentino

Professor da Universidade Federal do Piauí

E-mail: [isidrofortaleza@yahoo.com.br](mailto:isidrofortaleza@yahoo.com.br)

Teresina, Piauí, Brasil

\*Endereço: Isidro José Bezerra Maciel Fortaleza do Nascimento

Universidade Federal do Piauí, Campus Amilcar Ferreira Sobral, BR 343, Km 3,5 - Meladão, Floriano, Piauí,  
Brasil, CEP: 64800-000.

**Editora-chefe: Dra. Marlene Araújo de Carvalho/Faculdade Santo Agostinho**

**Artigo recebido em 28/11/2012. Última versão recebida em 18/06/2012. Aprovado em 19/06/2012.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double BlindReview (avaliação cega por dois avaliadores da área).**

## RESUMO

Este trabalho é resultado de uma pesquisa bibliográfica sobre as dificuldades frequentemente encontradas pelos pequenos e médios empresários em aplicar os conceitos e ações estratégicas do marketing de serviços em suas empresas visto que a maioria da literatura encontrada, seja ela nacional ou internacional, trata enfaticamente do marketing para as grandes organizações. Heterogeneidade, simultaneidade e inseparabilidade são as principais características da prestação de serviços aqui tratadas e evidenciadas sob o ponto de vista da importância do relacionamento humano no atendimento como instrumento de fidelização da clientela. Objetivamos com este estudo apresentar alguns dos diferenciais estratégicos acessíveis às organizações de menor porte, podendo elas fazer-se uso para comercializar seus serviços de forma mais efetiva.

**Palavras-Chave:** Marketing. Planejamento estratégico. Administração de empresas. Pequenas e médias empresas.

## ABSTRACT

This study presents a bibliographic search about the frequent marketing difficulties faced by the middle and small business workers in order to apply some marketing concepts and strategic actions. since it was registered that the most specialized reading as in national as in the international context emphasize the marketing actions very suitable to the big organizations. The heterogeneity, simultaneously and inseparability are the main characteristics of the services purchase. This study also shows the evidences under the point of view that the human relationship is very important as being a fidelity tool. The goal of this research is to present some accessible strategic actions suitable to small business organizations in order to get better services.

**Keywords:** Marketing. Strategic planning. Business management. Small and medium business.

## 1 INTRODUÇÃO

A pesquisa em marketing de serviços vem ganhando muito espaço nos meios acadêmicos nas últimas décadas, sobretudo nas faculdades de administração americanas e européias. A expansão dos mercados regionais e mundiais levou à necessidade de produzir conhecimentos científicos sobre vendas e consumo, tornando relevante a análise objetiva dos elementos determinantes da eficiência e eficácia desses diferentes segmentos de mercado.

Esse artigo apresenta uma abordagem teórica e reflexiva sobre o tema, e tem como objetivo geral, demonstrar que, a produção teórica sobre marketing tem privilegiado o contexto empresarial das grandes organizações e amplos mercados. Nosso objetivo específico é analisar as possibilidades e limites da aplicação desses conhecimentos técnico-científicos aplicados ao marketing para médias e pequenas empresas. Defendemos, a utilização dos métodos de marketing para a eficácia metodológica e mercadológica das estratégias de venda das médias e pequenas empresas.

Nosso método de abordagem é dedutivo-indutivo e a organização desse artigo está assim disposta: na primeira parte, identificaremos o *estado da questão* do marketing de serviços nas pequenas e médias empresas. Em seguida, analisaremos as tendências teóricas dos autores americanos e seus seguidores sobre marketing geral e marketing de serviços, seguida da explanação das posturas teóricas dos europeus, canadenses e seus seguidores sobre o tema. Finalmente, demonstraremos que os conceitos e técnicas do marketing de serviço se aplicam, de forma eficaz às pequenas e médias empresas.

## 2 O MARKETING NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

As empresas de menor porte praticam um marketing apropriado para sua realidade de mercado? Mesmo que fossemos levados a crer que essas referidas empresas praticam espontaneamente o marketing pelo fato de estarem mais próximas de seus clientes e, portanto reconhecerem com mais rapidez e propriedade as necessidades deles, paradoxalmente, a função de marketing é frequentemente a fraqueza gerencial das pequenas e médias empresas (BOAG; MUNRO, 1986; HISRICH, 1992; KNIGHT, 1985).

A maioria da literatura norte-americana dedicada ao marketing trata, sobretudo, desta função sobre o aspecto da “grande empresa”. Os gestores das pequenas e médias empresas, em geral, realizam adaptações desses conceitos e devem se contentar com teorias baseadas em um sistema formal e estruturado, frequentemente pouco apropriado e pouco compatível com

suas operações que são sustentadas por recursos mais limitados (KOTLER, 1999; MARCHESNAY, 1993; ROBINSON; PEARCE, 1984).

Constatamos que vários conceitos e preceitos do marketing foram desenvolvidos no contexto da grande empresa, fazendo com que dirigentes das pequenas e médias encontrem notória dificuldade e coloquem em dúvida a adaptabilidade ou até mesmo a capacidade da transferência de conceitos, preceitos e modelos de marketing à gestão das empresas de menor porte). Nem mesmo a definição de marketing sugerida pela *The American Marketing Association* seria facilmente contextualizada ao cotidiano das pequenas e médias empresas, visto que se concentra excessivamente nas atribuições do composto mercadológico e, na tentativa de abranger um universo maior de empresas, acaba pecando na generalização do termo:

“Marketing é o processo de planejar e executar estratégias referentes ao preço, promoção, e distribuição de bens, idéias, e serviços para proporcionar situações de trocas que satisfaçam tanto os objetivos individuais quanto os organizacionais.” (Tradução do autor)<sup>1</sup>.

Analisando uma visão europeia dessa disciplina, tomada nesse artigo pelo conceito de marketing criado por Christian Grönroos (1987), Carson (1985), Filion (1988), Bagozzi (1975), Hunt (1976), Eiglier (1977), Filiatrault (1987), Filiatrault e Turner (1994), dentre outros, conseguimos diretrizes que nos permitam melhor entender sua aplicabilidade nas micro e pequenas empresas:

Marketing é estabelecer, manter e aumentar relações a longo prazo e personalizadas com o cliente, de forma que os objetivos de ambas as partes envolvidas sejam conhecidos. Resultando no processo de troca e no total cumprimento das promessas ali estabelecidas (Tradução do autor)<sup>2</sup>.

O marketing é concebido para facilitar o processo de troca entre a organização e seu meio (BAGOZZI, 1975; HUNT, 1976). A aplicabilidade das ações de marketing é essencial para o bom desempenho empresarial, independente do porte da organização. Os profissionais do marketing devem, portanto, buscar uma redefinição estratégica para seus produtos e/ou serviços em função de uma perspectiva evolutiva sob o ponto de vista mercadológico que opera a organização e não somente reagir de forma pautada em relação a uma dinâmica

---

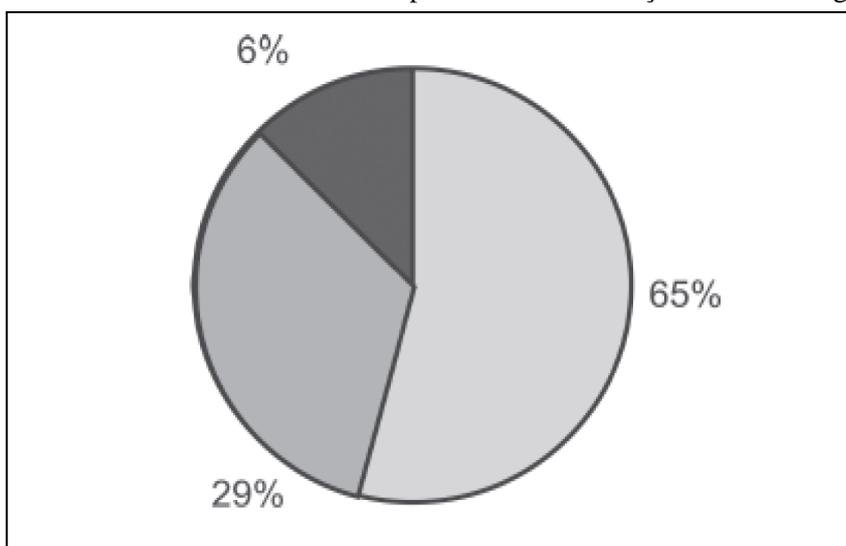
<sup>1</sup> “*The process of planning and executing the pricing, promotion, and distribution of goods, ideas, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational goals*”.

<sup>2</sup> “*Marketing is to establish, maintain and enhance long-term customer relationships at a profit, so that the objectives of the parties involved are met. This is done by mutual exchange and fulfillment of promises*”.

particular do mercado. Comparativamente às grandes empresas, as pequenas e médias possuem, geralmente, poucos recursos – dentre eles os humanos e financeiros – são dirigidas por um só proprietário ou por uma pequena equipe de gestores e, finalmente, elas se obrigam a focar uma parte menor e marginal do mercado (BROWN, 1985).

Certas incompreensões ainda parecem subsistir entre os gestores das pequenas e médias empresas em relação às reais aplicabilidades da função de marketing em seus empreendimentos. Consequentemente as ações de marketing para esse segmento empresarial tornam-se amadoras e mais limitadas que para as empresas de grande porte. As principais causas identificadas para uma má utilização do marketing desse setor são: a escassez dos recursos (65%), a falta de profissionalismo (06%) e o impacto limitado que as empresas de menor porte causam ao seu mercado (29%) (CARSON, 1985 *apud* FILION, 1988). O pequeno ou médio empresário para sobreviver deve ser ao mesmo tempo administrador e estrategista, e consequentemente repartir seus interesses gerenciais entre planejar e executar.

**Gráfico 1** – Causas identificadas para uma má utilização do marketing.



Fonte: CARSON, 1985 *apud* FILION, 1988.

A adoção de uma filosofia de marketing implica, dentre outras ações, na busca do ponto de intercessão entre a satisfação do cliente e o êxito dos objetivos organizacionais. Para uma média e pequena empresa esses objetivos são mais facilmente realizáveis, a proximidade com o cliente torna a informação mais acessível, às mudanças comportamentais e das necessidades mais visíveis para seus gestores.

A vivência com os processos de venda e aperfeiçoamento mercadológico levam-nos a diferenciar as necessidades dos consumidores e seu grau de envolvimento com o produto ou

com a empresa. A satisfação do cliente com o produto adquirido é um importante requisito para que este se mantenha aberto à continuidade de suas operações com a empresa, mas por si só, não garante a fidelização.

A capacidade de sobrevivência e o crescimento de uma pequena e média empresa são diretamente proporcionais à sua capacidade de se diferenciar, de oferecer algo que a distinga. Conseqüentemente, tal empresa deve ser capaz de competir não somente através de estratégias de preços ou produtos e serviços, mas principalmente através da criação e manutenção de uma aproximação personalizada onde o cliente se sinta único, importante, reconhecido e respeitado.

### 3 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO MARKETING DE SERVIÇOS

A emergência das pesquisas no domínio do marketing de serviços gera diversas taxionomias e análises. Dentre outros, citamos os estudos de Stanton (1983), de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985), Eigler e Langeard (1987) e de Lejeune (1989) que, aprofundando as principais características do marketing de serviços, mencionam os conceitos de intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade e inseparabilidade, formam uma nova visão estratégica para a gerência das práticas de marketing das pequenas e médias empresas desse setor. Zeithaml, Parasuraman et Berry (1985) descrevem essas características da seguinte forma:

#### 3.1 A Intangibilidade

Para Eigler e Langeard: “O serviço é imaterial no sentido em que ele existe somente à medida que é produzido e consumido” (Tradução do autor)<sup>3</sup>.

A intangibilidade (BATESON, 1979; BERRY, 1980; FLIPO, 1989; LOVELOCK, 1981) é a condição que torna um serviço insensível ao toque e à vista. A intangibilidade se traduz pela falta de percepção concreta que a empresa prestadora de serviços promove à sua clientela. Um serviço é de domínio intangível, formado por atividades imateriais, impalpáveis e dificilmente observáveis por pessoas externas. O risco de compra é, portanto, mais elevado para o cliente por causa da incapacidade de examinar e avaliar inerente à natureza desse tipo

---

<sup>3</sup> “*Le service est immaterial en ce sens qu’il n’existe que dans la mesure où il est produit et consommé*”.

de negócios. Resta para o cliente somente confiar em uma experiência anterior (sua ou de outrem), o que nem sempre é possível.

O marketing envolve aspectos objetivos e subjetivos dos comportamentos e lida com a dimensão emocional dos clientes, além dos aspectos puramente racionais tais como a avaliação da qualidade dos produtos ou dos serviços.

As dificuldades em avaliar os serviços e as sensações sobre o tratamento que receberam na última compra, continuam a influenciar o consumidor no momento da busca de um outro fornecedor. Frequentemente é o profissionalismo da empresa, sua acessibilidade e capacidade de fornecer o serviço demandado que se tornam importantes critérios de compra.

Nesse caso, os fatores subjetivos e emocionais compõem o quadro subreptício das influências ao comportamento do cliente. É provável que este, mesmo sem perceber, esteja condicionado por suas sensações e pelas lembranças das últimas experiências com a empresa, em que, a reputação profissional da empresa, o carinho, a atenção e a gratificação pessoal com o tratamento recebido, são fundamentais à sua decisão. Pode-se afirmar que, o resultado do serviço prestado, a imagem do prestador e a avaliação de sua capacidade de fornecimento e/ou realização do serviço são primordiais ao êxito de proporcionar satisfação ao consumidor (BRENTANI, 1991).

### 3.2 A Heterogeneidade

Para o professor de marketing Juan H. Bravo, da Universidade de Santiago de Chile, a heterogeneidade dos serviços é definida da seguinte forma:

*Es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada 'unidad'. Prestación de un servicio puede ser diferente de otras 'unidades'. Además, no es fácil asegurar un mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad. Asimismo, desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra<sup>4</sup>.*

A Heterogeneidade (EIGLIER, 1977; FILIATRAULT, 1987) também definido como variabilidade (KOTLER; FILIATRAULT; TURNER, 1994), descreve a característica incerta de garantir um desempenho constante para um prestador de serviço como também entre diferentes prestadores de um serviço. A variabilidade põe em evidência as flutuações

---

<sup>4</sup> Segundo Eiglier e Langeard, “**Servuccion**” É a organização sistemática e coerente de todos os elementos físicos e humanos entre o relacionamento empresa / cliente necessária à realização de uma prestação de serviços cujas características comerciais e o nível de qualidade estejam determinados.

possíveis no desempenho do pessoal em contato direto com a clientela e o nível de interação com o cliente.

Em um primeiro momento, não podemos afirmar que todo o pessoal da empresa que estabelece um contato com o cliente possua o mesmo nível de competência técnica ou interpessoal nem que um indivíduo possa estar disposto a fornecer regularmente e com a mesma continuidade o mesmo desempenho.

Em um segundo momento, a dedicação exigida durante o atendimento de um cliente pode ser diferente de um prestador de serviços a um outro, e por outro lado essa contribuição é geralmente ligada aos objetivos e não somente às capacidades ou à vontade do cliente em participar na “*servuction*”<sup>1</sup> de um serviço (LOVELOCK; YOUNG, 1979). Portanto a qualidade dos serviços está sujeita às variações relacionadas à mudança de recursos e de clientes. Fato esse muito mais evidente nos serviços que nos produtos, pois esses últimos geralmente seguem normas de padronização industrial.

### 3.3 A Simultaneidade

Para Lejeune “Isso significa simplesmente que um serviço é fabricado ou produzido ao mesmo tempo em que é consumido” (Tradução do autor)<sup>5</sup>.

A simultaneidade (BERRY, 1983; BITNER; ZEITHAML, 1987), representa a duração de um serviço. Como os serviços não são bens transferíveis, o consideramos perecíveis. Outro aspecto que devemos considerar da simultaneidade, é que, diferentemente dos produtos industrializados, os serviços não podem ser estocados, dificultando assim sua administração em período de maior demanda.

Geralmente, no período de maior demanda de uma prestação de serviços o gestor da empresa vê-se obrigado a contratar, mesmo que temporariamente, um determinado número de funcionários. Tal fato geralmente implica na perda de qualidade dos serviços e na falta de padrão, pois o pessoal contratado necessitará de treinamentos e certo tempo de adaptação para desenvolver a mesma destreza na prestação de serviços que os funcionários veteranos.

---

<sup>5</sup> “*Cela signifie simplement qu’un service est fabriqué ou produit en même temps qu’il est consommé*”.

### 3.4 A Inseparabilidade

A inseparabilidade (GRONROOS, 1978; SILPAKIT; FISK, 1985; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985; EIGLIER; LANGEARD, 1987; FILIATRAULT; METCALFE, 1989) coloca em evidência o papel indissociável que devem assumir o cliente e o prestador de serviços no processo de “produção” do serviço. Enquanto que, para os produtos industrializados, o sistema de produção, a qualidade do produto acabado e a entrega influenciam a percepção dos compradores; para os serviços, o equivalente a essas variáveis – desenvolvimento dos serviços, rapidez, adequação ao instante e caso – são vitais para a adequada prestação. Um cliente terá sempre o “lazer” de escolher um ou outro produto disponível, mas esse mesmo cliente consumirá um serviço somente se o lugar e tempo de sua produção coincidam à suas expectativas e necessidades. A produção e consumo de um serviço se fazem simultaneamente, tornando a avaliação pré-compra impossível.

Para Juan H. Bravo, a inseparabilidade da prestação de serviços é mais uma fusão que uma coordenação do processo da prestação de serviço e o serviço acabado:

*“sin embargo, aquí podemos apreciar más una fusión que una coordinación, el personal de producción del servicio, en muchos casos, es el que vende y/o interactúa más directamente con el cliente o usuario mientras éste hace uso del servicio (‘consume’).”*

Essas características do marketing de serviços sublinham a importância da interação entre duas pessoas - comprador / vendedor – para a prestação de um serviço. Essa interação influencia a diferenciação, a prestação, o controle de qualidade, o desempenho e a satisfação do cliente (BITNER, 1990; MILES, 1990). O cliente então se torna parte permanente de um processo comercial no qual ele deve assumir o duplo papel de produtor e consumidor, e isso no contexto caracterizado de uma prestação de serviços.

Esse modelo ilustra a dinâmica que liga o cliente ao prestador de serviços. Essa atividade conjunta torna-se, pela força da prática, interativa e recíproca. Doravante o que distingue uma organização de outra, é a compreensão da responsabilidade que o pessoal diretamente em contato com o cliente assume e o mecanismo dessa interação única.

Figura 1 – Características de uma Prestação de Serviços.



Fonte: MILLES, 1990.

### 3.5 O Conceito de Personalização

A administração do marketing de serviços implica em saber gerir o confronto de duas visões: de um lado a personalização pelo pessoal em contato, de um outro a eficiência gerencial da organização. A gestão do pessoal em contato, nesse caso, é confrontada à satisfação do cliente. Certamente uma gestão tradicional pode permitir a uma empresa atender um nível de personalização para desenvolver sua clientela. Mas sem um conhecimento aprofundado das implicações de um serviço personalizado para a estratégia de comercialização, a empresa dificilmente atingirá o nível de eficiência pleiteado. Por essa razão Surprenant et Solomon (1987) defendem dessa forma a personalização dos serviços:

O serviço personalizado' abrange todos os comportamentos inclusos na interação entre o prestador de serviços e o cliente que objetivam contribuir com a individualização do atendimento. Isto é, o cliente é percebido como 'foco' dessa relação que busca reconhecer sua individualidade e o posicionar acima do status de um simples receptor anônimo do serviço (Tradução do autor)<sup>6</sup>.

O serviço está intimamente relacionado à qualidade da interação ou a relação didática efetuada entre o prestador de serviços o cliente. Por essa afirmação devemos compreender que o cliente faz parte de um universo heterogêneo no qual gravitam vários clientes possuidores de necessidades e desejos diferentes, e algumas vezes até contraditórios. Numa dinâmica de gerenciamento de marketing de serviços, esse conceito reforça as características de

<sup>6</sup> “‘Personalized service’ refers to any behaviors occurring in the interaction intended to contribute to the individuation of the customer. That is, the ‘customer role’ is embellished in the encounter through specific recognition of the customer’s uniqueness as an individual over and above his/her status as an anonymous service recipient” (P. 87).

inseparabilidade e heterogeneidade próprias à gestão dos serviços, mas também intimida as estratégias de uniformização dos prestadores de serviços.

Autores europeus como Solomon, Surprenant, Czepiel e Gutman (1985), Filiatrault e Metcalfe (1989), Grönroos (1990), e Bitner, Booms e Tetreault (1990) destacam a complexidade e a sutileza da tênue diferença entre o “ser” e o “ter”. Sublinhamos o papel importante do funcionário em contato face a face com um cliente. Este deve compor ao mesmo tempo, com o “ser” e o “ter” de seu cliente.

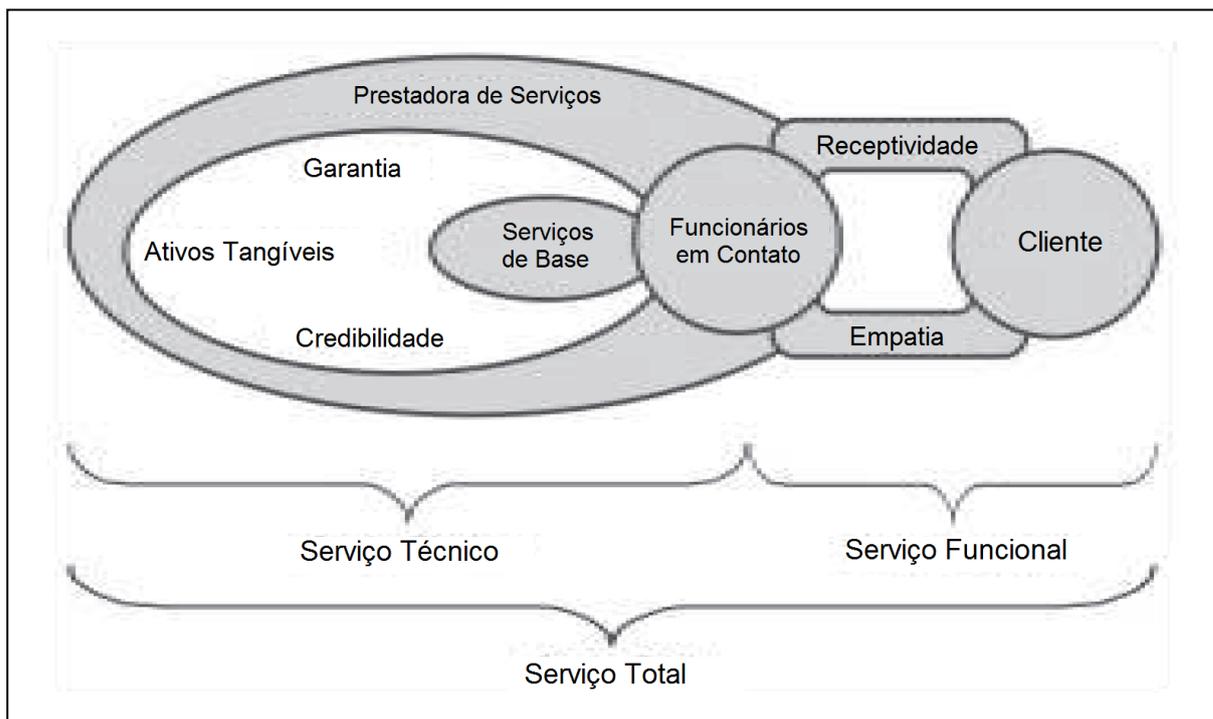
O ser, enquanto personalidade e o ter, como condição objetiva e material para a realização da compra. Grönroos qualifica a interação cliente/prestador de serviço de “momento da verdade”. Bitner, Booms et Tetrault, et Filiatrault et Metcalfe definem serviço como atualização e interação entre compradores e vendedores. Mispelblom (1991) chega mesmo a qualificar os clientes como “matéria-prima” dos serviços.

Considerando as características próprias do marketing de serviços e fazendo abstração da relação oferta/demanda de um serviço, Solomon, Surprenant, Czepiel e Gutman (1985) definem o processo de prestação de um serviço como uma *relação diádica* que releva iniciativas dos interventores e cujo papel e comportamento se modificam ao longo dessa seqüência interativa. Essa situação social é na verdade uma “fusão” das atividades de duas pessoas, e não um trajeto individual de uma parte ou outra.

### **3.6 O Funcionário em Contato e as Relações Diádicas**

Segundo a ótica de grande parte dos autores do marketing, a busca da satisfação do consumidor deve estar ao centro das preocupações dos gestores. Para as empresas de serviços esse objetivo é de igual ou superior importância. Um bom serviço será qualificado como tal no caso das expectativas dos clientes serem atendidas ou superadas em um contexto de convivência entre o prestador de serviços e o cliente. Essa noção de convivência diferencia, portanto, o setor de serviços do de produtos pela interação e implicação mais forte do funcionário em contato e pela participação potencial do cliente ao processo da prestação de serviços (EIGLIER; LANGEARD, 1989).

A prestação do serviço torna-se o objeto de uma díade formada pela interação do funcionário em contato com o cliente. O funcionário ocupa um local preponderante na transação do serviço. Ele terá um impacto na diferenciação do serviço, no controle de qualidade, na dinâmica da prestação do serviço e necessariamente na satisfação do cliente com o qual partilha a elaboração do serviço funcional (GRÖNROOS, 1984).

**Figura 2** – Composição de Diádica de um Serviço.

Fonte: GRÖNROOS, 1984.

A interação analisada evidencia a função de mediação que assume o funcionário entre o serviço técnico e o cliente. O funcionário prestador de serviços é o elo que permite assegurar um *serviço total* pela transposição das características intrínsecas em um *serviço técnico* para a personalização de um *serviço funcional*. É para o funcionário prestador do serviço que recai a responsabilidade de estabelecer um serviço onde o cliente encontre cortesia, segurança, habilidade de comunicação, compreensão de sua realidade e capacidade de interagir.

A complexidade das interações humanas leva à necessidade de lidar com características pessoais e atributos ainda mais intangíveis: Grönroos (1984) insiste sobre a importância da imagem corporativa e Bitner (1990, 1992) ressalta a importância da comunicação simbólica percebida tanto pelo cliente como pelo funcionário. Além disso, devemos esperar que cada grupo – formado por funcionários e clientes – reaja à sua maneira, cognitivamente, emocionalmente e psicologicamente a cada situação de atendimento. Finalmente a receptividade e empatia são variáveis bidirecionais e simbólicas que unem os dois personagens no processo de “*servuction*”. Eles devem traduzir por um lado, a compreensão da realidade do cliente e o conhecimento técnico que devem ser possuídos pelos funcionários, e por outro lado a vontade e a capacidade da clientela em colaborar com a prestação de serviços.

O modelo demonstra que uma fusão potencial entre o prestador de serviços e o cliente pode ir além de uma simples troca, como acontece no caso de uma relação comercial. Solomon, Surprenant e Al (1985), e Kelly, Donnelly e Skinner (1990) percebem o atendimento como uma oportunidade para a organização estabelecer um relacionamento social, de lazer, de criar, desenvolver e manter uma forte implicação entre os dois interventores (funcionário e cliente) para maximizar as recompensas e minimizar os custos. Reconhecendo os interesses fundamentais e naturais de cada interventor, Solomon e Surprenant demonstram a importância para a organização de se dissociar de um atendimento dissimulado dito “social”, efetuado no quadro de um atendimento comercial.

O abandono desses interesses predeterminados e independentes de um atendimento banaliza a função da troca entre empresa e cliente e elimina o essencial: a busca da satisfação do cliente. Não podemos desconsiderar que, numa perspectiva de marketing de relacionamento, a rentabilidade de um cliente é alcançada somente quando a organização consegue estabelecer com ele um relacionamento à longo prazo (PERRIEN; FILIATRAULT; RICARD, 1993). Essa relação se estabelece através da satisfação contínua com o cliente. Quando a empresa possui funcionários habilidosos em identificar os principais elementos que compõem a satisfação do cliente, conduzir o atendimento de tal forma que haja uma boa interação entre as duas partes e fazer a negociação vantajosa para ambos os lados (CROSBY; EVANS; COWLES, 1990) deixa então de ter uma transação comercial para estabelecer uma relação durável. Faz-se então imperativo que um prestador de serviços conheça claramente seu papel no atendimento, conheça o mecanismo da receptividade e da empatia entre ele e o cliente. O serviço, portanto, será produzido pelas duas partes.

### **3.7 O Caso dos Serviços nas Empresas**

No caso dos serviços nas empresas, o profissionalismo do prestador de serviço se confunde com o próprio serviço. A percepção que o cliente terá do serviço será a mesma que ele recebeu do profissional que o atendeu, em tal caso, a satisfação do cliente será relacionada ao nível de personalização do serviço prestado. A idéia subjacente do conceito de personalização dos serviços de Solomon e Surprenant deixa crer que cada atendimento é por natureza, personalizado, o que se torna um diferencial competitivo e estratégico para a prestadora de serviços. A prestação de serviços nas acomodações da própria empresa exige geralmente conhecimentos e competências maiores por parte dos funcionários do atendimento, o último desafio da satisfação do cliente corresponde nesse caso na capacidade

de ajustar o serviço em função da idiossincrasia dos clientes (SURPRENANT; SALOMON, 1987).

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nossas análises permitem sistematizar e destacar a indissociabilidade entre o conhecimento do mercado e a busca de compreensão dos comportamentos humanos. Um dos elementos que une a pesquisa em marketing às pequenas e médias empresas e os serviços em um mesmo conjunto de interesses é o fator humano, com sua dupla dimensão objetiva e subjetiva. Por um lado, não afirmamos que a definição de marketing parte do princípio que existe uma necessidade a ser satisfeita e que a busca da satisfação do cliente está onipresente na filosofia do marketing? Efetivamente, a função marketing parece a mais apropriada para traduzir as observações do mercado em recomendações operacionais em função dos recursos da organização e sua gama de produtos e/ou serviços, e a gerenciar a relação entre a empresa e o cliente (o marketing de relacionamento).

Enfim, quando tratamos de características próprias à comercialização de um serviço, constatamos que três das características fundamentais do marketing desse segmento são diretamente ligadas ao fator humano. A *heterogeneidade, a simultaneidade e a inseparabilidade*, evidenciam os aspectos psicossociais constitutivos do ser cultural, emocional e racional, que é o homem no processo de aquisição e de prestação de um serviço.

A inseparabilidade da produção e do consumo demonstra que a prestação de serviços exige uma melhor comunicação e compreensão de ambas as partes (FILE; JUDD; PRICE, 1992). O prestador de serviços pode compreender e identificar as necessidades do cliente com mais facilidade e, o cliente por sua vez, pode fazer com que a empresa entenda melhor suas necessidades, desejos, satisfações e insatisfações (DAVIDOW; UTTAL, 1989). Podemos presumir que a expectativa de satisfação do cliente será potencialmente mais elevada no caso dos serviços numa perspectiva de receptividade e empatia entre as duas partes.

Constatamos que, uma empresa de serviços conhecedora e consciente de sua posição de líder no mercado tenderá a optar pela padronização, enquanto que uma empresa menor e em busca de uma posição favorável ou de um nicho de mercado privilegiará os laços estreitos, o contato direto e regular com sua clientela. Para a primeira empresa, o desejo de troca impera mesmo que tenha um atendimento dito “de relacionamento”, o esforço será concentrado na transação comercial. No caso da segunda modalidade de empresa, pratica-se realmente um atendimento buscando um relacionamento psicossocialmente eficaz. Face à necessidade de

sobrevivência da empresa, a efetiva compreensão das necessidades dos clientes e desenvolverá um sentido de fidelidade entre eles.

Concluimos, enfatizando que, a vantagem potencial do prestador de serviços se concretiza através de um conhecimento aprofundado das influências do mercado sobre seu cliente, indicadores de mudanças de comportamentos e das atitudes pró-ativas podendo influenciar seu cliente.

## REFERÊNCIAS

BAGOZZI, R. P. **Marketing as Exchange**, *Journal of Marketing*, v. 39, p. 32-39, Oct. 1975.

BATESON, J. E. G. **Why We Need Service Marketing?** FERREL, O. C.; BROWN, S.W.; LAMB, C.W. (Ed.), *Conceptual and Theretical Developments in Marketing*, AMA, p.131-146, 1979.

BERRY, L. L. **Relationship Marketing**. BERRY, L. L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. D. (Ed.) *Emerging Perspectives on Services Marketing*, AMA, p.25-28, 1983.

BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; TETRAULT, S. M. The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 71-84, Jan.1990.

BITNER, M. J. Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, p. 69-82, 1990.

BITNER, M. J. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, p. 57-71, 1992.

BITNER, M. J.; ZEITHAML, V. A. **Fundamentals in Serives Marketing**. SURPRENANT, C. (Ed.) *Add Value to your Service*, AMA, p.7-11, 1987.

BOAG D.; HUGH M. **Analysis of Marketing Activities in High Technology Manufacturing Companies**. *The Journal of Small Business and Entrepreneurship*, v. 4, p 48-56, Fall 1986.

BRAVO, Juan. *Marketing de Servicios*. Universidad de Santiago de Chile (Trabalho não publicado).

BROWN R. **Marketing for the Small Firm**. Holt, Reinard and Winston ltd. 1985. 184p.

COBRA, M. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CROSBY L. A.; EVANS, K. R.; COWLES, D. Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonnal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, p. 68-81, 1990.

DAVIDOW, W. H.; UTTAL, B. Service Companies: Focus or Falter. *Havard Business Review*, p. 77-85, July/Aug. 1989.

EIGLIER P.; LANGEARD, E. A New Approach to Service Marketing. In: LANGEARD, E. E.; LOVELOCK, C.; BATESEON, J.; YOUNG, R. (Ed.) *Marketing Consumer Services: New Insights*. **Marketing Science Institute**, (report 77-115), p. 34-41, 1977.

EIGLIER, P.; LANGEARD, E. **Servuction, le marketing des services** (Collection Stratégie et management). Paris: McGraw-Hill, 1987.

FILE, K. M.; JUDD, B. B.; PRINCE, R. A. Interactive Marketing: The Influence of Participation on Positive Word-of-Mouth and Referrals. **Journal of Services Marketing**, p. 5-14, 1992.

FILIATRAULT, P. **La gestion des services: tout une affaire** (Centre de recherche en gestion). Université du Québec à Montréal, juin 1987.

FILIATRAULT, P.; BRIAN, M. Marketing bancaire: services aux consommateurs. **Institut des banquiers canadiens**, v. 2, 1989.

FILION, L. J. **The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Anticipatory Learning**. 1988. 339p. Thèse de doctorat, Lancaster: University of Lancaster, 1988.

FLIPO, J. P. Marketing des services: un mix d'intangible et de tangible. **Revue Française du Marketing**, v. 121, n. 1, p. 29-37, 1989.

GRÖNROOS, C. A Service Quality Model and Its Marketing Implications. **European Journal of Marketing**, n. 4, 1984.

GRÖNROOS, C. **Marketing For Planning**: The Marketing Book. Ed. Michael J. Baker, 1987.

GRÖNROOS, C. **Service Management and Marketing**. Lexington Books. 1990. 296p.

GRÖNROOS, C. A Service Oriented Approach to Marketing of Services. **European Journal of Marketing**, v. 12, n. 8, p 588-601, 1978.

HESKETT, J. L. Lessons in the service sector. **Havard Business Review**, p. 118-126, 1991.

HISRICH, R. D. The Need For Marketing In Entrepreneurship. **The Journal of Business and Industrial Marketing**, p. 53-57, 1992.

HUNT, S.D. The Nature and Scope of Marketing. **Journal of Marketing**, v. 40, p. 17-28, July 1976.

KELLY, S. W.; DONNELLY, J. H. J.; SKINNER, S. J. Customer Participation in service Production and Delivery. **Journal of Retailing**, p. 315-335, 1990.

KNIGHT, R. M. **Entrepreneurship and Innovation in Smaller High Technology Firms in Canada** (30ième conférence mondiale). Montréal: Conseil international de la petite entreprise, p. 16-19, juin 1985.

- KOTLER, P.; FILIATRAULT, P.; TURNER, R. E. **Le management du marketing**. Gaëtan Morin Éditeur, 1994. 1132p.
- LARSSON, R.; BOWEN, D. E. Organization and Customer: Managing Design and Coordination of Services. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 2, p. 213-233, 1989.
- LASCASAS, A. L. “**Marketing: Conceitos, Exercícios e Casos**”. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- LEJEUNE, M. Un regard d’ensemble sur le marketing des services. **Revue Française du Marketing**, v. 121, n. 1, p. 9-27, 1989.
- LOVELOCK, C. H.; YOUNG, R. F. Look to Consumers to Increase Productivity. **Harvard Business Review**, p. 168-178, May/June 1979.
- LOVELOCK, C. H. **Why Marketing Management Needs to be Different for Services**. DONNELLY, J.; GEORGE, W. (Ed.) Marketing of Services AMA, p. 5-9, 1981.
- MARCHESNAY, M. PME, stratégie et recherche. **Revue Française de Gestion**. **95**, p. 70-76, Sept./Oct. 1993.
- MILLES, P. K. On the Quality of Services in Encounters: An Agency Perspective. **Journal of Business Research**, v. 20, p. 31-41, 1990.
- MISPELBOM, F. Le secret des services; les clients, acteurs autant qu’objets de travail. **Revue Française du Marketing**, v. 134, n. 4, p. 25-33, 1991.
- PERRIEN, J.; PIERRE, F.; LINE, R. **The Implementation of Relationship Marketing in Commercial Banking**. Industrial Marketing Management, 1993.
- PILOT, F. L. Competitiveness Versus Customers. **Small Business Report**, p. 17-18, Dec. 1988.
- ROBINSON, R. B.; PEARCE II, J. A. Research Thrusts in Small Firms Strategic Planning. **Academy of Management Review**, v. 9, p. 128-137, 1984.
- SILPAKIT, P.; FISK, R. P. “**Participatizing**” The Service Encounter: A Theoretical Framework. BLOCK, T. M.; Upah, G. D.; ZEITHAML, V. A. (Ed.) Service Marketing in a Changing Environment. AMA, p. 117-121, 1985.
- SOLOMON, M. R. et al. A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter. **Journal of Marketing**, p. 99-111, 1985.
- STANTON, W. J. **Marketing Manager’s Handbook** (Marketing of Services), Chapter 44, p. 667-683, 1983.
- SURPRENANT, C. F.; SOLOMON, M. R. Predictability and Personalization in the Service Encounter. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 86-96, Apr. 1987.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Problems and Strategies in Services Marketing. **Journal of Marketing**, p. 33-34, Spring 1985.