

FARIAS, Mayara de Farias. **Resenha da tradução brasileira de Marketing: Gerenciamento e Serviços de GRÖNROOS**. Trad. Arlete Simille Marques. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 5ª reimpressão.

Mayara ferreira de Farias¹

Christian Grönroos é professor de Marketing de Serviços e Relacionamento na Hanken Swedish School of Economics and Business Administration, Flândia, onde é chefe do centro de pesquisas CERS (Center of Relationship Marketing and Service Management). Foi também professor visitante na Arizona State University e pesquisador associado do seu Centro de Serviços de Marketing e Gerenciamento. Recebeu o Award for Lifetime Contribution, conferido pela American Marketing Association pela contribuição prestada ao campo de serviços e participou de atividades de educação de executivos na Europa, América do Norte, América Latina, Ásia (inclusive China Continental), Austrália e Nova Zelândia.

O livro “Marketing: Gerenciamento e Serviços” é constituído de dezesseis capítulos, abordando ensinamentos de como se deve gerenciar um empreendimento, com conceitos e exemplificações sobre produção e consumo de serviços, conseqüências de marketing, produtividade, relacionamento e interação com o cliente e organização de empresas sobre uma visão orientada para mercado.

O capítulo 1, “O imperativo dos serviços e do relacionamento: gerenciamento na concorrência em serviços”, trata basicamente do setor de serviços no contexto mercadológico atual, ressaltando aspectos referentes aos serviços. Para Grönroos, um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, ocorrem nas interações entre cliente e os funcionários de serviço e recursos ou bens físicos e sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas. Uma empresa vende não somente produtos, mas serviços acoplados a esses produtos; no caso, os serviços são dispositivos usados para auxiliar uma empresa qualquer, a diferenciar suas ofertas a fim de conseguir vender mais e manter um segmento definido de mercado, além da entrega, ao cliente, de um serviço de qualidade ser considerada uma estratégia essencial para o sucesso no ambiente competitivo empresarial.

Atualmente a economia de serviços está em grande processo de desenvolvimento, e isto se deve, segundo o autor, devido à dificuldade cada vez maior que um produto tem para se diferenciar de outro, pois os produtos estão cada vez

¹ Graduanda em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

mais parecidos, muitas vezes só mesmo a marca é que consegue gerar uma percepção de diferenciação, que, não é fácil para sustentar, pois requer muitos gastos. Tudo isso faz com que os fabricantes atualmente percebam que a única ou a melhor forma de realmente diferenciar seu produto é mediante um conjunto de serviços que agregam valor a ele.

Mesmo empresas de produtos, ou conhecidas como líderes de produtos, já pensam, hoje, em serviços como estratégia de lucro, pois os serviços permitem diferenciação e personalização, já que também os clientes não compram bens e serviços, eles compram os benefícios que os bens e serviços lhes proporcionam, compram ofertas consistindo em bens, serviços, informações, atenção pessoal e outros componentes; Tais ofertas lhes prestam serviços e é esse serviço na oferta que é percebido pelos clientes e que cria valor para eles. Neste sentido o autor afirma que o valor é criado nos processos de geração de valor pelo cliente quando clientes individuais ou usuários empresariais fazem uso da solução ou do pacote que compraram.

Na definição de Grönroos, uma perspectiva de serviço significa que o papel dos elementos que compõem o serviço nos relacionamentos com clientes é visto como estratégico, assim as empresas em geral precisam adotar uma visão mais abrangente do valor para os clientes, procurando construir estrategicamente uma plataforma competitiva que satisfaça as necessidades desses clientes da maneira mais conveniente possível, minimizando o gasto de tempo e energia nas atividades de pesquisa, encomenda e recebimento dos bens e serviços.

Esse valor pode ser criado nos processos de geração de valor pelo cliente quando esses fazem uso da solução ou pacote adquirido, ou seja, se no consumo do produto e ou serviço adquirido for positivo e trazer benefícios ao negócio dos clientes, onde se cria-se uma experiência positiva. Na perspectiva de serviço, o papel dos elementos que compõem o serviço nos relacionamentos com clientes é visto como estratégico e pode criar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes.

O desafio para as empresas, segundo o autor é ser capaz de usar informação e conhecimento para desenvolver serviços mais orientados para os clientes e de mais valor para eles, ou seja, um modo eficaz de agregar valor para os clientes é melhorar o que já é feito para eles, em vez de criar algo novo.

A partir dos fatores acima citados, percebe-se, de forma clara, a importância dos serviços no contexto atual do mercado, ressaltando aspectos referentes a como os serviços tem de serem personalizados para que assim possam vir a ser um atrativo a mais para se comprar determinado produto, ou seja, como meio de diferenciação, pois como os consumidores vêm mudando muito rapidamente a visão de qualidade,

cria-se a necessidade da diferenciação do produto que deve ser usada pelo empreendimento tanto para satisfazer o cliente quanto para fazer crescer o lucro da empresa.

Nos serviços, onde as questões ligadas aos clientes são tão fortes, a busca pela diferenciação tem de ser feita sempre, sendo que o processo de serviço deve ter seu foco inicial na necessidade do cliente, ou seja, em ofertar uma solução para o problema existente, assim, percebe-se que a competência da empresa em atender os clientes está ligada diretamente à capacidade de se adequar às necessidades deles. Dessa forma, cabe a cada participante do processo de serviço, inclusive o cliente, apresentar soluções para determinados problemas no sistema de produção.

No capítulo 2, é discutido as melhores maneiras de abordagem de clientes, identificando quais deles estão interessados em manter relacionamento com a organização e o que fazer para mantê-lo como cliente fiel da empresa. Tomando como ponto inicial o fato de os programas de marketing sempre objetivar a venda contínua aos clientes vemos o quão é importante que esse relacionamento/interação empresa-cliente seja alcançado.

Com o objetivo de fornecer bens e serviços a serem vendidos, o marketing transacional difere do marketing de relacionamento em virtude de não se preocupar com a volta e interação com o cliente, visto que só é visado a troca do produto pelo dinheiro através de, por exemplo, disponibilização de facilitação de compra e pagamentos.

Com a globalização e aumento contínuo da concorrência há a necessidade de que empresas invistam numa política de relacionamentos e que nunca deixe que sua empresa pare no tempo, pois adequar-se às novas formas de abordagem e atendimento, capacitação/treinamentos de funcionários estão cada vez mais percebidos e fazendo diferença entre clientes fiéis e potenciais.

O fenômeno de marketing de relacionamento entre as partes (comprador-cliente) é considerado como central, servindo como um meio facilitador à uma nova compra, embora nem sempre o cliente esteja disposto a manter esse relacionamento. Para que esse relacionamento dure é necessário que os clientes criem valor através de uma boa percepção de qualidade tanto no atendimento quanto no consumo dos serviços, de modo que ele retorne a organização a fazer uma nova compra, pois o mais interessante para uma empresa não é vender muito só uma vez, mas que o cliente retorne e continue a utilizar os seus serviços, visto que a lucratividade deve ser vista como uma questão de longo prazo.

Para que esse relacionamento ocorra de maneira satisfatória, deve ser feita uma abordagem de marketing que venha a cumprir as promessas anteriormente

mencionadas de maneira a surpreender o cliente e atender as necessidades que foram criadas neles. E, para conseguir isso, é necessário que seja observado todo o processo de instalação, atualização, reparos, consumo, manutenção e correção de possíveis erros cometidos, despertando a confiabilidade do cliente para com a organização, pois toda ela deve ser coordenada e gerenciada como um processo total, visto que um erro de um funcionário ou determinado departamento afetará toda a imagem da empresa.

Caso a empresa não forneça todos os serviços exigidos pelos clientes, devem ser buscadas novas formas de preencher essa lacuna por meio de parcerias. Uma pousada, por exemplo, que não possua um restaurante no seu espaço, deve procurar um serviço de restauração que atenda as necessidades e desejos dos clientes, pois a alimentação será vista como parte do pacote dessa pousada, e com essa parceria a pousada estaria agregando valor ao seu produto central (que é a hospedagem) e preenchendo de maneira satisfatória essa lacuna; podemos citar também, uma agência de viagem fazer parcerias com empresas aéreas e pousadas a reduzirem custos nos pacotes fornecidos, tornando o processo de parceria como um meio que venha a dar lucro aos diversos meios de prestação de serviços envolvidos na parceria.

Deve-se também, atentar para os meios de comunicação escolhidas para divulgar determinadas prestações de serviços/vendas, pois caso não seja estipulado qual é o público-alvo não poderá ser feito de maneira satisfatória essa escolha, visto que determinadas faixas etárias, por exemplo, não leia tanto jornal ou assista televisão com tanta frequência.

Para facilitar os relacionamentos de clientes com a organização é necessário que seja criado um banco de dados para armazenar informações sobre os clientes para melhor atendê-los em uma nova visita e criar meios a facilitar a esses clientes que queiram fazer alguma queixa ou deixar alguma sugestão de melhoramento ao estabelecimento.

Criar valor é essencial em um empreendimento visto que marketing de relacionamento é um processo contínuo, de longo prazo e que tem como finalidade conquistar o cliente passando-lhe confiança e tentando fazer com que ele retorne a utilizar dos serviços disponibilizados pelo empreendimento.

No início do capítulo 3, Grönroos, apresenta todos os conceitos e significados da palavra serviço, que vão de serviço pessoal a serviço como um produto. No caso, uma máquina, mesmo sendo um bem físico, pode passar a ser um serviço quando adequadamente projetada para tratar das necessidades de um cliente. Onde serviços possibilitam desenvolvimento de atividades de natureza intangível, existindo situações em que o cliente, como indivíduo, não interage com a empresa de forma consciente,

embora essa interação sempre seja existente e essencial para um bom desenvolvimento e boa utilização do produto/serviço oferecido.

Sequencialmente, ele apresenta as três características básicas que podem ser identificadas na maioria dos serviços, são elas: a inseparabilidade (pode ser produzido e consumido simultaneamente); a intangibilidade (fator que para um melhor desenvolvimento e consumo do serviço pode ser amenizado a partir de utilização de evidências físicas e concretas) e a heterogeneidade.

Em seguida, com base na natureza do relacionamento com clientes, o autor menciona que serviços podem ser divididos como serviços prestados continuamente (que possibilita a criação de relacionamento e criação de valor para o cliente) e em transações discretas (que está orientada para transação lucrativa).

O consumo do processo de serviço é uma parte crítica da experiência do serviço onde a percepção do processo é importante para a percepção da qualidade total de um serviço.

Nas seções “Gerenciando clientes em um contexto de bens físicos: o tradicional triângulo do marketing de bens” e “Gerenciando clientes em um contexto de serviços: o triângulo de marketing de serviços”, Grönroos explora a diferença entre o papel do marketing no contexto de serviço. *Mostrando-nos que o processo de produção pode ser caracterizado como um processo fechado no qual o cliente não toma nenhuma parte direta, resultando o produto como um processo que evolui como um pacote pré-preparado de recursos e características pronto para ser trocado.*

A tarefa do marketing é descobrir em quais características os clientes estão interessados e fazer promessas viáveis sobre essas mesmas características a um segmento de clientes potenciais mediante atividades de marketing externo, tais como vendas e campanhas publicitárias, criando necessidades de compra dos clientes.

O autor conclui que *empresas de serviço ou organizações de serviço de empresas manufatureiras não têm produtos (entendidos como conjuntos pré-preparados de recursos e características) mas processos a serem oferecidos.* Evidentemente, esses processos também levam a um resultado que é importante para o cliente. O processo e seu resultado causam um impacto sobre a percepção que o cliente tem da qualidade de um serviço e, conseqüentemente, do valor percebido.

O autor esclareceu o que é serviço, suas características e classificações, desde o consumo do serviço e participação do cliente no processo de serviço. Utilizando ilustrações/gráficos e exemplos, o que facilita o entendimento do assunto exposto.

No capítulo 4, são abordadas as dimensões e conseqüências de uma percepção da qualidade total de serviços baseadas em pesquisas sobre

comportamentos dos clientes e sobre o atendimento de suas expectativas após o consumo de determinado serviço.

Esta qualidade está relacionada a tudo o que o cliente perceba no serviço desde a sua aquisição até o momento de pós-consumo, podendo variar através de abordagens feitas pelo vendedor, sua interação com ele e da funcionalidade de determinado serviço. Não podemos esquecer de mencionar que a utilização da tecnologia é de extrema importância para o sucesso dessa abordagem e que o cliente deve ser sempre surpreendido de maneira positiva nos momentos de verdade, e que a empresa deve tentar procurar o máximo de informações do cliente para que a abordagem tenha sucesso.

É de responsabilidade da empresa tentar relacionar-se com os clientes e procurar resolver os possíveis conflitos e falhas cometidos de forma rápida e satisfatória. Pois a satisfação do cliente irá se refletir na percepção de qualidade; Ouvir sempre os clientes (diretamente ou através de caixa de sugestões), tentar sempre aprimorar a qualidade dos serviços/produtos, criar banco de dados e formas de atendimento/abordagem fará o empreendimento obter sucesso na venda e conquistar clientes fiéis.

Considerando que os clientes possuem visão e padrões diferenciados de qualidade, pesquisas sobre o público-alvo é de relevância importância para evitar que possíveis expectativas não venham a não ser atendidas. Deve-se haver um equilíbrio entre qualidade técnica e qualidade funcional de determinado produto/serviço para que a percepção total do serviço não seja negativa, para que assim a organização possa obter uma posição competitiva mais forte e consolide sua posição no mercado.

Para que seja obtida êxito ao surpreender o cliente a empresa deve trabalhar corretamente sobre os conceitos de marketing, investir em uma comunicação que atinja seu público-alvo, evitar possíveis equívocos, resolver de forma rápida possíveis erros cometidos, evitando com isso um boca a boca negativo (pois um único erro pode ser fatal na visão do cliente sobre a imagem da empresa).

A organização torna-se diferenciada das concorrentes ao agregar valor aos seus produtos/serviços, podendo ela investir em capacitação de funcionários, adequação do seu estabelecimento para deficientes físicos, proporcionar segurança e conforto aos seus clientes, demonstrar simpatia e prontidão através de seus funcionários, investir em formas de recuperação de serviços quando possíveis equívocos ocorrerem, possibilitar ao cliente o máximo de evidências físicas do serviço prestado, e criar um sentimento de confiabilidade no cliente fazendo-o voltar numa nova oportunidade criando nele novas expectativas de possíveis concretizações.

No capítulo 5, é levado em consideração os empresários que hesitam em investir em serviços e na qualidade por considerá-los complexos e difíceis de serem produzidos, fator não confirmado pelo fato de não ser impossível a realização da satisfação do cliente através dessa prestação de serviço com qualidade.

A empresa que almeja satisfação do cliente deverá aprimorar sua qualidade de serviços através de programas de treinamentos de funcionários e introduzir em seu programa novas formas de incentivá-los, seja por promoção ou incentivo monetário.

Qualidade de serviços depende de todos que fazem parte do processo do serviço (empresário, funcionários e clientes), onde é monitorada pela alta gerência.

Deve ser criada expectativas (ou melhor, influenciar os desejos dos clientes e despertar neles a vontade de aquisição já que a necessidade já existe) entre os clientes potenciais e disponibilizar a eles uma qualidade a ser percebida como excelente, confirmando o que foi prometido e surpreendendo-o com algo, despertando nele uma satisfação que ocasione um boca a boca positivo.

Comunicação de marketing influencia o serviço percebido e o serviço prestado, por isso é necessário que profissionais de marketing analisem quais são seus clientes-alvo, a demanda desses clientes, a qualidade esperada por eles, que façam estudos sobre erros cometidos por ela e por outras empresas, para não mais cometê-los, escolher novas e boas formas de gerenciamento, e estipular metas a serem concretizadas, todas sobre uma visão de como os clientes desejam ser atendidos e de como almejam a qualidade desses produtos/serviços.

Confirmando o que foi mencionado pelo autor, a qualidade é tudo aquilo que é percebido pelo cliente, não podendo ser vista separadamente do processo de serviço, produzindo através de uma série de momentos de verdade, que é a hora onde os serviços são mostrados aos clientes, onde todos participam da sua produção e percepção. Esta qualidade deve ser monitorada através de toda a organização, integrando o marketing externo para a sua gestão.

Ao tratarmos de endomarketing, vemos a necessidade que seja discutido e visto como os funcionários trabalham na organização, detectando possíveis falhas como envolvimento do profissional com o pessoal na hora da venda, possíveis atritos entre os próprios funcionários, falta de motivação (fator que pode ser resolvido através do patrão através de incentivos monetários e/u de promoções) e não adequação a atividade em que trabalha. Além disso, as organizações devem atentar para o treinamento de seus funcionários sempre adequando-se às novas tecnologias para não serem esquecidos e deixarem espaço para a concorrência.

Um mal gerenciamento e uma não interação entre os funcionários com funcionários e com os clientes refletem diretamente na percepção do cliente, influenciando assim na qualidade total dos serviços.

Em relação á recuperação de serviços, o autor menciona a importância de que sejam identificadas as falhas que podem ser evitadas e/ou corrigidas rapidamente para que ocorra a desconfirmação negativa desse equívoco. Vendo a necessidade de que sejam avaliadas as variações de humor dos funcionários que podem vir a modificar a percepção de qualidade por parte dos clientes.

No capítulo 6, são abordados aspectos de relacionamento com clientes sobre a perspectiva do modelo de lucratividade, custos e sacrifícios de longo prazo do cliente.

Cabe ao profissional de marketing mostrar ao cliente, de maneira orientada, que seus serviços oferecem benefícios como conforto adicional, segurança, custos reduzidos, e que esses custos mostrarão resultados a longo prazo.

Após leitura, é visível que as organizações têm que ter visão sobre o custo que a falta de qualidade pode acarretar a ela, devendo esta procurar novas formas de treinamento de seus funcionários e de agregar valor aos seus serviços/produtos, fazendo com que a qualidade total dos serviços seja influenciada e vista de maneira positiva pelo cliente, fazendo-o fiel a empresa, retornando para possíveis novas compras.

Segundo o autor, o problema que ocorre nas organizações é que profissionais de marketing, vendedores e compradores estão preocupados com sacrifícios de curto prazo ou com preço a ser pago, fato que vem a ser problema e influenciar na visão do cliente em relação a qualidade dos serviços prestados. Por exemplo, pode-se mencionar o fato de um cliente comprar um colchão de determinada marca com um custo mais barato e que ele não dure o quanto ele esperava que durasse, com isso, a imagem que esse cliente terá da empresa será modificada negativamente e não mais irá procurar esta empresa. Portanto, preço deve ser percebido como uma forma de se obter benefício a longo prazo, para que assim, as expectativas do cliente seja concretizadas de maneira satisfatória.

E, como mencionado anteriormente no capítulo 1, o autor mostra que o importante é que seja agregado valor ao serviço para o cliente, de forma a melhorar o que já existe em vez de criar um novo, reduzindo tempo e custos.

Características de ofertas podem ser relacionadas aos componentes de bens, serviços ou relacionados a relacionamento com clientes, por isso devem ser calculados as receitas e benefícios de custo, assim como investimentos de clientes para que seja visto o melhor tempo e a melhor forma de baratear esses custos, que dependerá da oferta.

Devemos mencionar também que uma organização possui diversos clientes com padrões de qualidades distintos e que o que pode parecer caro para alguns não pode ser para outros, com isso temos que avaliar de forma correta o valor percebido pelos clientes potenciais e efetivos, suas formas e duração de relacionamentos com a organização e o tempo e a confiabilidade que depositaram nessa prestadora de serviços, para que o valor da satisfação possa a vir beneficiar a empresa fazendo com que esse cliente sempre venha a voltar a esse empreendimento.

O capítulo 7 trata da necessidade que organizações têm de desenvolver uma oferta de serviço de modo sistemático; O modelo conceitual é chamado de “Oferta Ampliada de Serviços”, onde o serviço surge através de processo pelo qual o cliente participa, sendo produzido e consumido simultaneamente, e para gerenciar essa oferta é necessário que seja desenvolvido um pacote básico e ampliado de serviços. No qual deve ser feito um estudo sobre as intenções pelas quais a organização pretende desenvolver e oferecer aos seus clientes.

O pacote básico de serviços trata do conjunto de serviços a serem desenvolvidos para atender as necessidades dos clientes. Caso seja bem desenvolvido, o resultado e a qualidade percebida pelo cliente será boa, contudo, se o processo de desenvolvimento não funcionar de maneira adequada, será comprometido toda a oferta. Por isso que o pacote básico tem de ser expandido para uma oferta ampliada de serviço, desenvolvendo o pacote básico através da distinção de serviço central serviços facilitadores e serviços de suporte.

O serviço central é a razão pela qual uma empresa entra no mercado; serviços facilitadores são os adicionados para que os clientes usufruam desse serviço central, onde na sua falta ocasionará não possibilidade de consumo desse serviço e os serviços de suporte são os utilizados para aumentar o valor do serviço e possibilitar que esse serviço seja visto como diferenciado em relação à concorrência.

Acessibilidade do serviço, interação com a organização e participação do cliente são elementos que combinados com os conceitos de pacote básico de serviços formam uma oferta ampliada, podendo ser desenvolvida de forma qualitativa através de um bom gerenciamento da imagem e uma boa vinculação da propaganda.

É necessário atentar para o fato de que um serviço depois de planejado nem sempre será desenvolvido como foi previsto, sendo preciso também avaliar os benefícios para os clientes de modo que o processo de desenvolvimento fique engrenado com as experiências desses e com a qualidade total do serviços.

Para um desenvolvimento de uma oferta de serviço é necessário que sejam avaliados os benefícios procurados pelos clientes, através de pesquisar por exemplo, que seja definido aspectos gerais de uma oferta ampliada de serviços, que seja

definido um conceito de serviços que oriente o desenvolvimento dessa oferta, que seja desenvolvido os serviços central, facilitadores e de suporte de maneira a agradarem e satisfazerem as necessidades dos clientes e que seja planejado os conceitos e utilização da comunicação de marketing, preparando a organização para produzir benefícios desejados pelo público-alvo.

Considerando uma oferta que atenda as necessidades do turismo, por exemplo, podemos citar uma estrutura de uma pousada, onde conceitos de serviços de suporte e facilitadores seriam bem demonstrados: a pousada poderia proporcionar uma hospedagem confortável, acessível e com um bom serviço de limpeza, além de disponibilizar áreas e profissionais de lazer a preencherem o tempo desse cliente no período de tempo esteja hospedado. Contando com uma boa recepção e profissionais qualificados que darão suporte como auxílio a acesso dos quartos, ajudante para levar as malas e funcionários que fariam limpeza de quartos e banheiros em horários de preferência dos clientes; facilidades de comunicação não podem ser esquecidos, além da rapidez no atendimento e boa qualidade na alimentação, sempre de acordo com os padrões de higiene.

O capítulo 8 trata dos princípios para o gerenciamento de serviços, mostrando as variadas formas de se reduzir custos de produção e administrativas diminuindo os custos unitários de produtos, de como fortalecer desenvolvimentos de produtos e de como aumentar a verba destinada a esforços tradicionais de marketing com a finalidade de chamar a atenção do cliente e fazer com que ele adquira esses serviços/produtos oferecidos.

O autor menciona que custos podem ser reduzidos, possibilitando preços mais baixos e margens mais altas, onde a qualidade dos bens continue sendo a mesma pois não seria mudado o processo de produção, mesmo sendo usadas tecnologias ou processos mais eficientes em custos, de maneira orientada, pois caso o contrário ocorrerá sérios problemas no empreendimento.

Como já mencionado e capítulos anteriores, é necessário que seja feito planejamentos de marketing e que seja trabalhada de maneira satisfatória a questão do endomarketing nas organizações, visto que um cliente motivado transmite aos clientes satisfação em trabalhar em determinado local, passando mais segurança e possibilitando ao cliente uma melhor percepção de qualidade na venda. Além de trabalhar sobre a perspectiva de uma boa comunicação de marketing feita de maneira orientada e planejada a determinado público-alvo.

Salientando que o cliente é envolvido no processo de produção e que com o passar dos tempos a eficiência é vista de maneira deteriorada, vemos a necessidade de investimentos em adequação a nova realidade do mercado em relação a

tecnologias e qualificações profissionais, onde esses funcionários devem ser flexíveis quanto a desenvolverem seu trabalho e conseguirem resolver possíveis equívocos que ocorrerem durante o processo de venda e consumo, passando segurança e conquistando o cliente a retornar ao empreendimento.

Notadamente, na atualidade, vemos que o boca a boca deixou de ser um suporte e tornou-se um problema para as organizações visto que um erro é visto como de toda a empresa e ocasiona a não volta do cliente caso o sistema de recuperação de serviço não ocorra de maneira satisfatória às necessidades dos clientes.

Quanto à produção e custos destacamos a produção sob uma economia de escala que visa a produção padronizada, de grande quantidade e com custos relativamente mais baixos e a produção sob economia de mercado que segue orientação mais próxima do cliente.

Em relação a custos temos os fatores que os geram (produção, treinamentos, planejamento, etc.) e os que geram receitas (Ao contrário do que tradicionalmente pensam, marketing externo não é o único gerador de receita, temos fatores como designe, embalagem de produto, venda pessoal, publicidade e promoção de vendas). Além de, no caso da alta produtividade de mão-de-obra e capital os custos baixos serem mantidos baixos e impulsionar o lucro.

O autor menciona também, que as decisões relativas à produção e à administração não somente afetam a eficiência externa e os custos, como também causam impacto sobre a eficiência externa e sobre as receitas (efeitos sobre receitas não podem ser esquecidos no processo de planejamento e tomada de decisões nas organizações).

Vemos nesse capítulo que todos os funcionários devem trabalhar em união para a obtenção de qualidade, pois é a qualidade é percebida como um todo, devendo esses funcionários comunicar de forma clara, de forma a chamar sua atenção, sempre procurando despertar nele o desejo de aquisição do produto, não esquecendo de demonstrar satisfação em trabalhar para essa organização e flexibilidade e autonomia na hora da venda, para despertar a confiança e satisfação total do cliente durante e após a venda.

No capítulo 9 é abordada as possibilidades de que seja criada formas de medição e armadilhas da produtividade, onde deve ser feitos estudos de equilíbrio entre receitas e custos, trabalhar sobre a perspectiva de obter eficiência interna e externa, produzir muito sem deixar afetar na qualidade, lucrando satisfatoriamente e agradando o cliente.

Trabalhando sobre uma visão orientada para o mercado, a organização deve atentar para a demanda e a qualidade percebida de seus clientes (fiéis e potenciais),

os custos e a velocidade de produtividade, capacidade técnica e atitudes e comportamentos dos funcionários, atentar também sobre às novas formas de trabalhar com as tecnologias e sistemas de informações além de trabalhar sobre um marketing interno favorável e evitar que possíveis erros venha a comprometer a visão do cliente sobre a imagem da empresa.

No capítulo 10, “Gerenciamento de Marketing ou Gerenciamento Orientado para o Mercado” são abordados os conceitos de marketing transacional e marketing de relacionamento e conceitos de marqueteiros de plantão e profissionais de marketing de tempo integral.

Constituído de maneiras de entender o mercado e os clientes, de programas e atividade orientadas e planejadas de mercado e bom direcionamento de marketing interno, o processo de marketing é baseada sempre sobre uma percepção das necessidades, desejos e satisfação dos clientes. Para isso é necessário que seja feita pesquisas de mercado, embalagem, decisões de determinação de preço, distribuição e resultados de marketing que agradem os interesses de quem venha a consumir estes serviços.

Em relação ao que diz respeito as formas de marketing podemos citar o transacional, as trocas são feitas individualmente e isoladas, satisfazendo um cliente em determinada hora e local, já o marketing de relacionamento, o processo procura estabelecer relacionamento com os clientes, ocasionando interação entre funcionários e clientes.

Por se tratar de um conjunto de ferramentas, técnicas e atividades que lidam com pessoas, é necessário que haja profissionais qualificados a exercerem essa profissão. Em muitas organizações, devido a falta de treinamento em marketing dos funcionários, durante o processo de consumo ou utilização, os relacionamentos estão sendo gerenciados por pessoal que não é da área de marketing, não levando em consideração o cliente de forma adequada.

Definindo marketing como uma abordagem de relacionamento vemos a necessidade que através da troca mútua sejam cumpridas todas as promessas feitas pelas organizações aos seus clientes, visto que para que sejam fidelizados os clientes seja necessário que os mesmos tenham confiança no empreendimento.

Para conseguir alcançar o sucesso quanto a conseguir atingir o público-alvo vem a necessidade de que seja investido em pesquisa de mercado, estabelecer contato com os clientes e manter um relacionamento com eles, despertar neles necessidades, estabelecer promessas de possíveis realizações, surpreender clientes e não deixar equívocos ocorrerem sem que haja uma recuperação para ele, e isso, é necessário que profissionais qualificados estejam encarregados de realizar esses

critérios. Não esquecendo de mencionar os marqueteiros de plantão- Profissionais de marketing em tempo parcial, que são responsáveis em suas próprias áreas e que aprendem a realizar tarefas de um modo que faz o cliente querer voltar, fortalecendo o relacionamento, agindo sempre de maneira orientada para marketing. Ambos profissionais têm de trabalhar de maneira comprometida e motivada, refletindo confiança e segurança ao cliente na hora da compra.

No capítulo vemos que para sucesso de qualquer empreendimento é necessário interação entre os funcionários com seus companheiros de trabalho e interação comprador-vendedor, aliada aos seguimentos das tendências de mercado através de uma pesquisa orientada, equilibrando custos e receitas.

As empresas devem olhar para o futuro, criando uma visão de como o cliente verá o negócio e de como poderá abordá-los, identificando quais os fluxos de receitas podem ser criados e quais custos pesados podem ser evitados, sempre procurando fazer abordagens inovadoras de marketing ao cliente.

No capítulo 11, “Gerenciando a comunicação total integrada de marketing” são apresentadas diretrizes de gestão de comunicação em serviços e seus efeitos de impactos nas campanhas de marketing.

Apesar de a comunicação fazer parte, junto com as vendas, publicidade e promoção de vendas, do Marketing Transacional, ela também faz parte do Marketing Interativo, podendo ocasionar percepção através de mensagens planejadas, de serviço, de produto e não planejadas.

As mensagens planejadas são usadas em meios como televisão, mala direta, internet, etc., com a finalidade de persuadir clientes potenciais a adquirirem os serviços oferecidos.

As mensagens de produto são as que resultam dos produtos físicos, realçando suas funções.

As mensagens de serviços são as que resultam do processo de serviços como funcionamento de sistemas, comportamento de profissionais e as interações vendedor-comprador.

As mensagens não planejadas, consideradas as de mais credibilidade, são as que chamamos de marketing boca a boca, e que também podem ser transmitidas pelos jornais, revistas e programas de televisão.

O desafio que as empresas têm é de gerenciar o modo integrado de todas as fontes de mensagem sobre as empresas e suas ofertas, que caso não seja transmitido de maneira correta e direcionada poderá ocasionar um boca a boca negativo, ou ausência de comunicação.

O autor menciona também que os impactos de comunicação podem ser de curto, médio e longo prazo, e que essa comunicação tem de ser transmitida de modo a evitar um impacto negativo para que não haja desconformidade de promessas, o que ocasionaria um “rompimento” no relacionamento dos clientes com a organização.

Portanto, é de responsabilidade da empresa, procurar relacionar-se com seus clientes, procurar meios para que o boca a boca seja positivo, fornecer indícios tangíveis, comunicar a intangibilidade, comunicar de forma clara e prometer sempre o que seja de possível concretização e evitar a ausência de comunicação.

No capítulo 12, “Gerenciando relacionamentos de imagem e marca” analisa o estabelecimento e definição de uma marca e maneiras de melhorar a imagem de uma organização.

Nesse capítulo o autor menciona que deve ser feita uma pesquisa adequada de mercado mediante esforços de comunicação planejada de marketing, atentando para a escolha correta de comunicar a marca para uma formação de imagem positiva da organização.

Na criação da imagem o profissional de marketing somente cria condições para que possa vir a ocorrer, quem verdadeiramente é capaz de criar uma marca é o cliente, visto que é criado através de suas perspectivas e imagem percebida. É a forma de como o cliente se relaciona com a marca que fará com que ela tenha sucesso ou não em sua criação e manutenção no mercado.

Esta visão sobre a marca irá variar de cliente para cliente, cabe a empresa tentar manter uma imagem positiva, tentando manter e atrair novos clientes, evitando sempre que haja declínio na percepção da qualidade total dos serviços e no planejamento uma construção de imagem favorável a empresa.

O boca a boca positivo é de extrema importância para a manutenção do cliente, além de a criação de marketing ser uma questão de relacionamento contínuo, que visa progressão com o tempo.

Segundo o autor planejar e gerenciar processo de serviços está no coração do processo de estabelecimento de marca e comunicação planejada de marketing é somente um elemento de suporte no processo de estabelecimento de marketing.

Uma imagem pode ser exclusiva ou feita a partir da visão de uma localidade, e apesar de haver uma percepção de clientes comum em relação à determinada empresa, sempre a alguém com ponto de discordância.

O papel da imagem pode ser visto como a que comunica expectativas, a que influencia percepção, é uma função de expectativas e de experiências, causando impactos interno (com uma boa escolha de funcionários) e externo (criada de forma orientada para o cliente).

No capítulo 13, “Organização Orientada para Mercado: Estrutura, Recursos e Processos de Serviços” aborda questões estruturais, de planejamento e gerenciamento do processo de serviços, através de soluções organizacionais e criação de meios que facilitem o processo total de marketing.

Levando em consideração que uma empresa é vista como um todo, vemos a necessidade de que seja feita uma organização nas empresas em relação a especificações de determinadas funções de funcionários e departamentos para que a eficiência da organização seja influenciada positivamente de uma forma que seja otimizado o tempo e que a qualidade total percebida seja favorável.

Nessa visão de organização, os profissionais de marketing de tempo parcial possuem duplas responsabilidades: realizar suas tarefas bem ao mesmo tempo que desenvolva criam um bom impacto de marketing, tentando sempre estar na hora e no tempo certo para desenvolver este marketing com sucesso.

Segundo o autor, o processo de marketing compreende todos os recursos e atividades que causam um impacto direto ou indireto sobre o estabelecimento, manutenção e consolidação dos relacionamentos com os clientes, independente do lugar que estão na organização.

Com isso, vemos a necessidade de que o cliente seja posto em local central da organização, onde seja almejada a percepção de um bom serviço por ele, pois qualidade é aquilo que é percebido pelo cliente como bom e que atenda as suas necessidades e expectativas.

Funcionários devem estar sempre atualizados e informados sobre suas funções e de todo o funcionamento da organização, evitando erros e esquecimento por parte do público-alvo e evitar passar imagem negativa a eles.

Informações devem ser obtidas através de pesquisar de necessidades de clientes, de sistemas de valores criados por eles e de como processos de interações podem ser desenvolvidos.

Nesse capítulo vemos que atividades de comunicação planejada de marketing influenciam nas expectativas, juntamente com a imagem geral e local, que a tecnologia atualmente dá suporte ao tratamento individual de clientes e que ao “acostumar” o cliente com uma boa qualidade e depois deixar essa qualidade torne-se negativa fará a imagem percebida do cliente decair, podendo não mais retornar a ela.

No capítulo 14, “Gerenciando Endomarketing: Um pré-requisito para o sucesso do gerenciamento dos relacionamentos com os clientes” é novamente mencionados os conceitos e importância numa boa abordagem e manutenção de relacionamentos com os clientes sobre uma visão de aquisição de lucro a longo prazo e boa utilização dos

conceitos sobre bom funcionamento do marketing interno empresarial, fator que influencia diretamente a percepção total da qualidade pelo cliente.

Para que isso ocorra a empresa tem que entender os funcionários como um primeiro mercado a ser conquistado, para que eles venham abordar os clientes de maneira ativa, coordenada e focada em metas orientadas, combinando esforços a qualidades interna e externa, sempre sobre a necessidade de que as pessoas, funções e departamentos internos sejam considerados como clientes internos com prestação de serviços orientados.

Segundo o autor, relacionamentos externos só serão atingidos se os funcionários sentirem que podem confiar uns nos outros, confiando que a empresa proporcionará suporte físico e emocional para trabalhar de maneira orientada para o cliente, de forma que venham passar segurança aos clientes ao oferecerem os serviços/produtos.

Os funcionários têm que ser motivados e trabalhar sobre a forma de marketeiros de plantão, assegurando que os serviços sejam prestados de um modo orientado para o cliente, ao fornecer suporte e tecnologia adequados a suas responsabilidades.

Com isso vemos a necessidade de que o endomarketing seja considerado parte integral do gerenciamento estratégico através de incentivo e apoio da estrutura organizacional: alta gerência, gerência média e supervisores, pessoal de contato com clientes e pessoal de suporte (esse suporte pode ser da administração, do diálogo interno, da comunicação e suporte de informação, do gerenciamento dos recursos, do suporte tecnológico e de uma boa recuperação de serviços).

Para a prática eficaz do endomarketing é necessário que sejam contratados funcionários talentosos, que sejam fornecidos aos clientes serviços de qualidade aliados à tecnologia, que os funcionários trabalhem motivados e que cumpram o que prometeram, apoiando seus colegas de trabalho, trabalhando sempre numa perspectiva de crescer na empresa e de obter uma recompensa por seus esforços e dedicação a empresa.

No capítulo 15, "Gerenciando cultura de serviço: o imperativo do serviço interno" é mostrado cultura e clima corporativos e o comportamento das pessoas da organização, analisando os pré-requisitos para que essa cultura seja criada.

Visto que visões modernas de cultura sejam relacionadas a qualidade e produtividade organizacional, temos a necessidade de que os funcionários identifiquem com os valores que o empreendimento tem para que não haja estranhamento de idéias e perspectivas de satisfação. Pois, por exemplo, "se uma empresa possui cultura que decidiu dar prioridade ao gerenciamento do

relacionamento com os clientes não respeitar serviços e uma atenção constante na prestação de serviços a outras partes, será difícil implementar a estratégia orientada para relacionamento” (o autor).

A cultura de uma empresa então, deve seguir padrões de valorizações de serviços prestados tanto para os clientes internos como externos de maneira a vir a atender as necessidades que esses possuam, de maneira satisfatória. Para isso a empresa deve estudar como atingir e utilizar novos conceitos para sua cultura orientada para e pelo cliente, desenvolvendo uma estratégia de serviços, de uma estrutura organizacional, papéis de liderança e programas de treinamentos de serviços na organização.

Portanto, as organizações devem seguir culturas que venham a direcionar atitudes favoráveis à percepção total de qualidade do cliente despertando nele a necessidade de retorno.

Finalizando, temos o capítulo 16 que trata do gerenciamento de relacionamentos e as regras de serviços. Sendo mencionados a importância da abordagem geral para com os clientes, a análise correta da demanda para que seja feita metas sobre conquista de clientes, controle da qualidade para que não haja desconformação da qualidade despertada e almejada pelo cliente, trabalhar de forma direcionada para o marketing de forma a sempre estar a surpreender de forma positiva o cliente, trabalhando sobre novas formas de tecnologias e com apoio total da organização, pois é necessário que a empresa entenda o processo de marketing e venda como um processo que têm que tentar ser 100% de qualidade para que expectativas não sejam desconformadas e que o cliente seja fidelizado e que com isso possa retornar ao empreendimento.

A obra tem por objetivo discutir as maneiras de gerenciamento de serviços, abordando sua ocorrência, o gerenciamento dos relacionamentos, qualidade dos serviços e do gerenciamento, com seus princípios e fundamentos, mencionando as formas de se obter sucesso através de desenvolvimento de planejamento de forma orientada para a satisfação dos clientes, relatando sobre novas e adequadas formas de abordagem de clientes, interação vendedor-comprador, marketing interno eficiente através de sistemas de interações e recompensas e visões orientadas de qualidade ao cliente através da adequação da cultura, marca e imagem às necessidades e vontades dos clientes.

A leitura é de fácil entendimento, pois é escrita de forma objetiva e bastante clara e é recomendável a estudantes universitários das mais diversificadas formações, em especial aos estudantes de administração e turismo, pesquisadores de marketing e

empresário a título de consultas para conhecimento e aprimoramento sobre abordagem, conquista e manutenção de clientes.