

2 Revisão da literatura

A revisão da literatura aborda os temas marketing transacional, evolução histórica do marketing e marketing de relacionamento. É apresentado o quadro conceitual a partir do qual foi concebido o estudo, que se baseia nos trabalhos desenvolvidos pelo **Programa das Práticas de Marketing Contemporâneas**.

2.1 Marketing transacional

Dada a importância do marketing transacional como precursor e causador do desenvolvimento do marketing relacional, seja devido à quebra de um paradigma ou devido à real importância de sua prática até os dias de hoje, este tópico é tratado aqui à parte dos demais tipos de marketing, comentados posteriormente. Contudo, a abordagem neste trabalho está no sentido não só de definir o que é marketing transacional, mas também de relacioná-lo ao marketing relacional, elucidando suas vantagens e tratando das críticas atribuídas às suas limitações.

As características do marketing transacional são mencionadas no decorrer deste trabalho em comparação com os demais tipos de marketing. Portanto, este item visa apenas definir melhor o seu escopo em contraposição aos demais tipos de marketing de relacionamento, tendo como base os preceitos de Coviello et al. (1997; 2001).

O marketing transacional possui fundamentação teórica fortemente ligada à teoria do *marketing mix*. Essa teoria teve origem na década de 60, quando Neil Borden, em 1964, identificou vinte elementos controláveis do marketing que, gerenciados, resultariam em negócios lucrativos. Jerome McCarthy, em 1964, reduziu as proposições de Borden a uma simples proposta, que veio se tornar a mais famosa do marketing, os 4Ps: Produto, Preço, Praça e Promoção (CONTANTINIDES, 2006).

Desde então, o *marketing mix* vem tendo um importante papel no desenvolvimento da ciência do marketing, auxiliando empresas no mercado (CONTANTINIDES, 2006; KOTLER, 2006; SHETH, PARVATIYAR, 1995).

O marketing transacional, segundo Coviello et al. (1997), envolve a atração e a satisfação de clientes potenciais através da gestão do *marketing mix*. As atividades de marketing são delegadas a áreas funcionais de marketing dentro da empresa, com gerentes, visando o desenvolvimento de capacidades internas baseadas nos 4Ps (produto, preço, praça e promoção) (PELS; COVIELLO; BRODIE, 2000). Isso significa que o relacionamento não está no coração da empresa, ou seja, a diretoria não se envolve diretamente na forma como a empresa lida com o mercado e o C.E.O. não se relaciona com o cliente (KOTLER, 2006 apud HILL; RIFKIN, 1999).

O foco da empresa no marketing transacional é de curto prazo e centrado na oferta de produto, serviço ou marca. O propósito da empresa é gerar lucro (SHETH; PARVATIYAR, 1995). Isso se dá através de contatos impessoais, sem personalização e com transações sem continuidade. Outra característica importante do marketing transacional é a comunicação em massa, isto é, a falta de personalização e interação com o consumidor, impossibilitando que este se manifeste contra ou a favor em relação a determinado produto (LINDGREEN; PALMER; VANHAMME, 2004).

Devido a essas características centradas no produto e impessoais do marketing de transação, um grande número de acadêmicos vem criticando a tradicional teoria do *marketing mix*. O foco das críticas é o fato de que o marketing transacional não consegue suprir todas as necessidades dos clientes hoje (GRONRROS, 1997; COVIELLO; BRODIE, 1998; SHETH; PARVATIYAR, 1995).

A fim de que seja entregue valor para o cliente e ele possa percebê-lo, é preciso cada vez mais que as empresas se preocupem em não somente entregar um produto, mas também atrelar serviços, permitindo que a compra seja mais personalizada na percepção do cliente (SHETH; PARVATIYAR, 1995; PELS et al., 2000).

O caráter obsoleto do marketing transacional se faz presente também na definição atual do que é marketing pela *American Marketing Association* (AMA, 2007), na medida em que esta aponta que: “Marketing é a atividade, conjunto de

instituições e processos para a criação, comunicação, entrega e trocas de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” ([http_2]). Vê-se que o conceito da AMA (2007) está voltado para as trocas, a interação, enfim, a relação entre a empresa e seus parceiros, e não mais apenas na gestão do *marketing mix*, como propunha esta mesma instituição em tempos idos (AMA, 1985 apud BRODIE et al., 1997).

Existem, ainda, críticas à limitação do marketing transacional como disciplina de ensino do marketing. A revisão de literatura de Constantinides (2006) aponta a deficiência do *marketing mix*, e logo do marketing transacional, em abranger a demanda de algumas subdisciplinas: marketing de consumo, marketing de relacionamento, marketing de serviços e marketing industrial. O autor trata ainda da ineficiência do *marketing mix* para o e-marketing, uma prática de relacionamento dada via internet (KALYANAM; McINTYRE, 2002) que é mais bem definida posteriormente.

Segundo Constantinides (2006), a deficiência do *marketing mix* em atender ao marketing de consumo se dá devido ao fato de que influências culturais, demográficas, sociais, políticas e econômicas, bem como a rápida evolução tecnológica, vêm mudando radicalmente as necessidades, a natureza e o comportamento dos consumidores. Portanto, a orientação interna do *marketing mix* e a falta de interação com o consumidor fazem com que as demandas surgidas não sejam atendidas.

No que tange ao marketing de relacionamento, Constantinides (2006) critica o *marketing mix* pelo fato de ele ser focado apenas no volume de vendas em massa, através de intermediários (SHETH; PARVATYIAR, 1995), e não na retenção e relação com os mesmos. Para o autor, isso ocorre devido à orientação voltada para o produto, a orientação única, ou seja, aquela que vai da empresa para o cliente, sem considerar suas aspirações (KOTLER, 2006) e também pelo fato de a proposta dos 4Ps ser “ofensiva” em vez de colaborativa com o cliente.

Para o marketing de serviços, a grande falha do *marketing mix* ocorreria porque o elemento fundamental para a prática aí é o fator humano e a interação obrigatória da empresa com o cliente, logo o caráter individualista do *mix de marketing* impossibilita uma abrangência efetiva do que se espera de uma prestação de serviços. Conforme já mencionado, a criação de valor para o cliente vem sendo cada vez mais percebida como tal quando o produto vem

acompanhado da prestação de serviço (CONSTANTINIDES, 2006; GRÖNROOS, 1996; SHETH; PARVATYIAR, 1995).

Já para o marketing industrial, o *marketing mix* é limitado, pois a complexidade de compras B2B exige vendedores cada vez mais próximos de seus clientes, para que diminua a percepção do risco na hora da compra (LINDGREEN et al, 2004; CONSTANTINIDES, 2006).

Contudo, ainda que muitas críticas sejam feitas ao marketing transacional, as pesquisas de Coviello et al. (2002), Coviello e Brodie (1998), Pels e Brodie (2003) mostram que essa prática ainda é bastante utilizada por empresas bem-sucedidas. Alguns clientes preferem manter um relacionamento mais distante das empresas. O contrário também acontece, pois, para algumas empresas, não é vantajoso ou lucrativo manter relacionamento próximo com o cliente, tendo em vista os custos de manter o relacionamento, que podem sair muito alto (ZINELDIN; PHILIPSON, 2007).

Um exemplo de empresa bem-sucedida que não veria vantagem no desenvolvimento do marketing de relacionamento com seus clientes é a rede de *fast-food* McDonald's (empresa norte-americana com franquias em vários países no mundo). O negócio dessa rede consiste na entrega de alimentação rápida e padronizada para seus clientes, sem viabilizar um relacionamento tão próximo com seus clientes (ZINELDIN; PHILIPSON, 2007).

2.2 Marketing relacional

Este item trata dos seguintes assuntos: 2.2.1 – O marketing dentro de um contexto relacional; 2.2.2 – Evolução histórica do marketing relacional, por via de uma pesquisa acerca do surgimento do marketing e sua evolução; 2.2.3 – Definições e mudanças de paradigma do marketing de relacionamento sob a óptica da proposta de Grönroos (1996) e Coviello et al. (1997; 2001).

2.2.1 O marketing dentro de um contexto relacional

Nesta dissertação, o escopo de marketing se dá a partir do ponto de vista do marketing de relacionamento proposto por Grönroos em 1996 (GRÖNROOS,

2009), categorizado por Coviello et al. (1997; 2001) e testado junto às empresas na sequência por Coviello et al. (2002), pois foram esses autores que deram origem ao programa das *Práticas de Marketing Contemporâneas* ([http_1]), programa no qual este trabalho está baseado.

Para Grönroos (2009), marketing é um fenômeno que pode ser abordado de vários modos distintos. Muitas vezes ele é tido como apenas um conjunto de ferramentas e técnicas, proposta que é a do marketing transacional (COVIELLO et al., 1997). Essa seria uma forma perigosa de se apresentar o marketing, principalmente quando se trata de empresas de serviços. Grönroos (2009) afirma que o marketing não deve ser visto como um ofício, mas sim como uma filosofia da empresa, para a qual todos os funcionários trabalham a fim de entregar o melhor ao consumidor.

Grönroos (2009) aborda o marketing dentro de uma perspectiva de serviços: o cliente nunca consome apenas um produto tangível ou um serviço essencial, mas sim um serviço agregado a um deles, chamado de serviço de apoio, que gera valor às atividades e processos da empresa. Ao afirmar isso, Grönroos (2009) quer mostrar que o consumo do cliente (produto tangível ou serviço essencial) e os serviços de apoio devem estar reunidos em uma oferta de serviço para o cliente. Ao tentar ilustrar como o serviço de apoio gera valor às atividades e ao processo da empresa, Grönroos (2009, p. 232-233) fala do *consumo de resultado x consumo de processo*.

O consumo de resultado significa que as únicas pessoas que terão acesso ao cliente, e portanto têm a obrigação de atendê-lo bem, são os próprios profissionais de marketing, os *profissionais de tempo integral*. Contudo, muitos consumidores estão buscando o *consumo de processo*. Por exemplo, a compra de uma luminária não se encerra no ato da compra; certamente será necessário instalá-la, ligar a lâmpada à rede elétrica, etc. (GRÖNROOS, 2009, p. 232-233).

Como é possível observar, é necessário um *processo* nesse consumo. Enganam-se as empresas que pensam que o consumidor não espera isso dela, e as que não atentarem para isso podem estar perdendo vantagem competitiva.

Nesse caso, é necessária a participação do que Grönroos (2009, p. 246) chama de *profissionais de marketing em tempo parcial*. Essas pessoas são aquelas que produzem o produto ou prestam serviços adicionais ao produto, ou seja, colaboram com o marketing sem estar diretamente ligados ao setor de marketing.

A participação desses profissionais é tão importante quanto dos que se dedicam em tempo integral às atividades de marketing. É de extrema relevância que eles estejam preocupados com o que o mercado anseia, para que sejam ofertados bens de consumo ou serviços que realmente tenham relevância e utilidade para o consumidor.

Para Grönroos (2009), o marketing existe em pelo menos três níveis: uma **filosofia**, uma **maneira de organizar**, um **conjunto de ferramentas e atividades**.

O marketing como uma **filosofia**, um **modo de pensar** da organização. Dentro dessa proposta, o autor sugere que toda a empresa, desde a diretoria aos demais funcionários, deve ter em mente que a razão de seu trabalho, bem como do uso dos recursos da empresa (tecnologia, equipamentos, ofertas, etc.), é servir ao cliente. Contudo, não se deve ter foco apenas no cliente, o que Lings (1999) chama de miopia de marketing. A empresa deve preocupar-se em atender a todos os seus grupos de interesses ou *stakeholders*.

O marketing como uma **maneira de organizar**. Grönroos (1996; 2009) observa que a empresa deve estar organizada para o marketing. Ele afirma que, se um setor desempenha bem o seu papel e o outro não, todo o relacionamento com o cliente pode ser comprometido. Para ele, “Marketing é um conjunto de idéias que deve ser integrado por toda a organização e supervisionado pela alta administração” (GRÖNROOS, 2009, p. 234). A competitividade de hoje não permite que a empresa coloque barreiras entre departamentos, o que pode comprometer o conjunto da estratégia de marketing.

O marketing como um **conjunto de ferramentas e atividades**. Neste caso entra a parte transacional do marketing, que segundo Grönroos (2009) também é importante e não pode deixar de existir, porque é a ela que os clientes estão expostos, como a promoção, por exemplo.

A incerteza e a diversidade do mercado vêm forçando as empresas a se reestruturar a fim de que possam sobreviver dentro de um mercado globalmente competitivo (ZINELDIN; PHILIPSON, 2007; ANTUNES; RITA, 2008). Essa reestruturação vem chamando a atenção tanto da academia quanto das empresas, pois há uma necessidade crescente de um comportamento e um relacionamento mais estreito com o mercado. Somente assim podem ser reduzidos os riscos e as incertezas percebidos pelo consumidor no momento da compra. Além disso, esse

comportamento relacional mais próximo é capaz de criar valor para o cliente (SHETH; PARVATIYAR, 1995; GRÖNROOS, 2009; PRESSEY; TZOCAS, 2006; LINDGREEN et al, 2004; ANTUNES; RITA, 2008).

Esta seção busca contextualizar o marketing dentro da óptica relacional; porém, antes de entrar no tema marketing de relacionamento, cabe fazer um apanhado evolutivo da história do marketing a fim de contextualizar e compreender o porquê das práticas de marketing atuais.

2.2.2

Evolução histórica do marketing: marketing relacional – uma volta às origens

Alguns autores afirmam que o marketing de relacionamento surgiu no final da década de 80 (BERRY, 1983; McKENNA, 1993; ANTUNES; RITA, 2008), quando empresas deixaram de focar apenas transações comerciais e vendas/lucro e passaram a preocupar-se em estabelecer, manter e enriquecer as relações com os clientes, a fim de que cada um deles se tornasse mais lucrativo (ZINELDIN; PHILIPSON, 2007; KOTLER, 2006; COVIELLO; BRODIE; DANAHER; JOHNSON, 2002; GRÖNROOS, 1997).

Contudo, a expressão marketing de relacionamento de fato só apareceu em 1983, quando Berry a utilizou ao tratar da literatura de serviços (COVIELLO et al., 2002; ANTUNES; RITA, 2008).

Voltando ainda mais ao passado, Sheth e Paratiyar (1995) afirmam que a prática do relacionamento não surgiu apenas no final da década de 80, mas sim desde o período pré-industrial, ou seja, no final do século XIX e início do século XX. Nessa época, a sociedade era baseada na economia agrícola e no artefato. Esses produtos, tanto os agrícolas como os artesanais, eram vendidos no mercado, e o contato era direto com cliente. Nessa interface, eram negociados preços e as necessidades dos consumidores eram expostas. Logo, consumidores e produtores desenvolviam uma forte relação de confiança, permitindo que o produto fosse customizado e, muitas vezes, feito especificamente para um único cliente (SHETH; PARVATIYAR, 1995). Já era possível observar conceitos de marketing naquela época, pois reter o cliente, influenciar na sua próxima compra e criar uma

relação direta e de confiança fazia parte da abordagem dos vendedores com o mercado (SHETH; PARVATIYAR, 1995).

Porém, nesse período, o marketing ainda não era conhecido como um fenômeno de negócios e de gestão (GRÖNROOS, 2009). O marketing surgiu de fato como uma função distinta de negócio e um fenômeno de gestão no período correspondente ao “intervalo” entre a Primeira e a Segunda Guerra Mundial, ou seja, entre os anos de 1918, quando se findou a Primeira Guerra Mundial, ([http_3]) e 1939, quando se deu início à Segunda Guerra Mundial ([http_4]; LINDGREEN et al., 2004).

Contudo, é no período industrial, que teve sua expansão pelo mundo no século XIX, e no Brasil com maior força entre os anos de 1930 e 1970 ([http_7]; SUZIGAN, 1996), que se observam traços marcantes do marketing transacional. Esse período caracteriza-se pela produção em massa e pela necessidade de fazer “girar” todo o estoque produzido (LINDGREEN et al., 2004). Isso levou os produtores a adotar uma abordagem de negócio com características mais transacionais.

Primeiramente, pessoas se mudavam das pequenas fazendas agrícolas para os grandes centros industriais e precisavam de alimentos e mantimentos para sua sobrevivência, o que aumentou a demanda de consumo. Em segundo lugar, a produção em massa era atrativa devido às economias de escala a ela associadas e à redução de custos. Trazia consigo a necessidade de se procurar mercados para a venda dos estoques (SHETH; PARVATIYAR, 1995; KOTLER, 2006).

Devido à impossibilidade de apenas o proprietário conseguir vender todo o seu estoque, surge a figura do intermediário, que se encarregará de estocar a produção e distribuí-la para o mercado. Ocorre uma separação entre o produtor e o consumidor final (GRÖNROOS, 2009). É o intermediário quem assume a função de levar o produto ao consumidor (SHETH; PARVATIYAR, 1995). Nessa época, as práticas transacionais ganham força, como foco em vendas, propagandas e promoções (COVIELLO; BRODIE; DANAHER; JOHNSON, 2002; LINDGREEN et al., 2004).

Para Grönroos (2009), a figura do intermediário é prejudicial para que se estabeleça uma cultura de relacionamento na empresa. O autor defende que, ao delegar a tarefa de vender exclusivamente a funcionários diretamente responsáveis por essa função, os outros setores da empresa, que contribuem indiretamente para

o marketing, acabam ficando à margem do processo de contato com o cliente e terminam por não ter acesso a informações preciosas para o desenvolvimento de produtos e outros aspectos relevantes para o marketing.

O ponto alto da emergência da abordagem transacional foi a grande crise econômica ocasionada pela “quebra” da bolsa de Nova York em 1929. Houve grande desequilíbrio entre a produção e o consumo, e os produtores tiveram de fazer um enorme esforço de vendas para escoar o estoque encalhado (SHETH; PARVATIYAR, 1995; [http_5]). Lindgreen et al. (2004) já apontam que o ápice da utilização do marketing na estrutura das empresas se deu entre os anos de 1950 e 1960, período de grande crescimento da utilização das práticas transacionais.

Independentemente da data exata, há consenso de que, no período industrial, até meados da década de 1960, o que se praticou foi essencialmente o marketing transacional. A orientação para o cliente era de curto prazo e o foco estava no lucro imediato, devido à acirrada competição e ao medo de que não se conseguisse vender tudo o que havia sido produzido (SHETH; PARVATIYAR, 1995). Isso é o que Kotler (2006) chama de “orientação para vendas”, que se caracteriza por um grande esforço para vender cada vez mais produtos a um número cada vez maior de clientes a fim de se obter mais lucro. A comunicação em massa, o estímulo televisivo, o desenvolvimento rápido da tecnologia e a consequente inovação geraram uma oferta contínua de novos produtos no mercado (GRÖNROOS, 2009). Esse pensamento de gestão era eminentemente norte-americano. Seu objetivo principal era capturar clientes e satisfazer a crescente demanda utilizando-se dos conceitos de marketing e das ferramentas tecnológicas (LINDGREEN et al., 2004).

Contudo, no final do período industrial, alguns produtores perceberam que precisavam buscar outra forma de proteger seus mercados que não apenas a de vender cada vez mais produtos para clientes distintos. Muitas escolas de marketing voltaram seu interesse para a compra repetida dos clientes e para o lucro da marca no início da Segunda Guerra Mundial (CHURCHILL, 1942 apud SHETH; PARVATIYAR, 1995).

Estudiosos dessa época afirmavam que as empresas estavam buscando diferenciação por meio da marca, da imagem, o que já mostra um início do foco em relacionamento (GRÖNROOS, 2009; LINDGREEN et al., 2004). Esse período de declínio da era industrial é caracterizado pelo crescimento da indústria

de serviços e na forma como ela pode ser incorporada aos produtos (GRÖNROOS, 2009).

Outra mudança importante na época foi a forma de gestão verticalizada, ou seja, os produtores passaram a procurar ter o controle dos canais de distribuição até a chegada do produto ao consumidor final (SHETH; PARVATIYAR, 1995). Como principais vantagens da gestão verticalizada, destacam-se a redução de custos e a diminuição das dificuldades transacionais (BUVIK; JOHN, 2000). Porém, segundo pesquisa realizada por Buvik e John (2000) com 161 indústrias, a gestão verticalizada só é bem-sucedida quando o investimento é pequeno e o ambiente não é tão incerto. Caso contrário, esse tipo de gestão pode causar prejuízos.

Se for considerado o final do período industrial, em que o mercado era bem menos disputado e agressivo que o de hoje, pode-se inferir que a gestão verticalizada trouxe mudanças bem-sucedidas para as empresas da época.

A partir da década de 50, surge o que Kotler (2006) chamou de “orientação para marketing”. Isso significa que a chave para as empresas atingirem seus objetivos é ser mais eficaz que os concorrentes na criação, comunicação e entrega de valor percebido pelo cliente. A filosofia da empresa passa a voltar-se para o cliente (KOTLER, 2006). A partir daí, começa a findar o período industrial e inicia-se a era pós-industrial.

O período pós-industrial para o marketing caracteriza-se pela criação de uma relação mais próxima com o cliente (SHETH; PARVATIYAR, 1995). Dentro desse contexto, o marketing vem mudando significativamente seu foco de atuação desde o final da década de 80, deixando de ter um caráter meramente transacional e passando a focar no desenvolvimento de um relacionamento mais próximo, profundo e duradouro não só com o cliente, mas com todos os *stakeholders* da empresa. Essa prática ficou conhecida como marketing de relacionamento (McKENNA, 1993; ZINELDIN, PHILIPSON, 2007; KOTLER, 2006; COVIELLO et al., 2002).

Apesar de alguns autores, como Grönroos (2009) e Sheth; Parvatiyar (1995), na literatura, afirmarem que a perspectiva relacional do marketing existe desde que surgiu o comércio, foi apenas na década de 80 que Berry (1983) introduziu a expressão marketing de relacionamento para descrever as atividades das empresas de serviços.

O conceito do marketing de relacionamento envolve, entre outros aspectos, a construção de uma relação de longo prazo com os consumidores e com os outros *stakeholders* (fornecedores, distribuidores, dentre outros) da empresa. Essa relação visa uma melhor compreensão das necessidades de ambas as partes e, conseqüentemente, a geração de uma maior vantagem competitiva ao alinhar os produtos e serviços oferecidos aos anseios do mercado (GRÖNROOS, 2009; PRESSEY; TZOCAS, 2006; COVIELLO et al., 2002; LINDGREEN et al., 2004; HANKANSSON, 1982; 1995). Observa-se a semelhança com a prática de relacionamento na era pré-industrial do marketing no que tange à proximidade com cliente (SHETH; PARVATIYAR, 1995).

No marketing de relacionamento, o foco não está mais em apenas ganhar novos clientes, mas sim em reter os já existentes e fazer com que se tornem cada vez mais lucrativos para a empresa (LINDGREEN et al., 2004; GRÖNROOS, 2009). Tal definição se assemelha ao que foi dito sobre a relação com o cliente praticada no período pré-industrial. Logo, não houve um nascimento, mas sim um renascimento do marketing de relacionamento (SHETH; PARVATIYAR, 1995). O contato mais próximo com o cliente pode envolver também a cessação da relação, caso esta não esteja sendo lucrativa para as partes envolvidas (DARROCH; MILES; JARDINE; COOKE, 1992; ZINELDIN; PHILIPSON, 2007; HANKANSSON, 1982; GRÖNROOS, 2009).

A evolução histórica do marketing de relacionamento pode ser representada graficamente pela parábola apresentada na Figura 1.

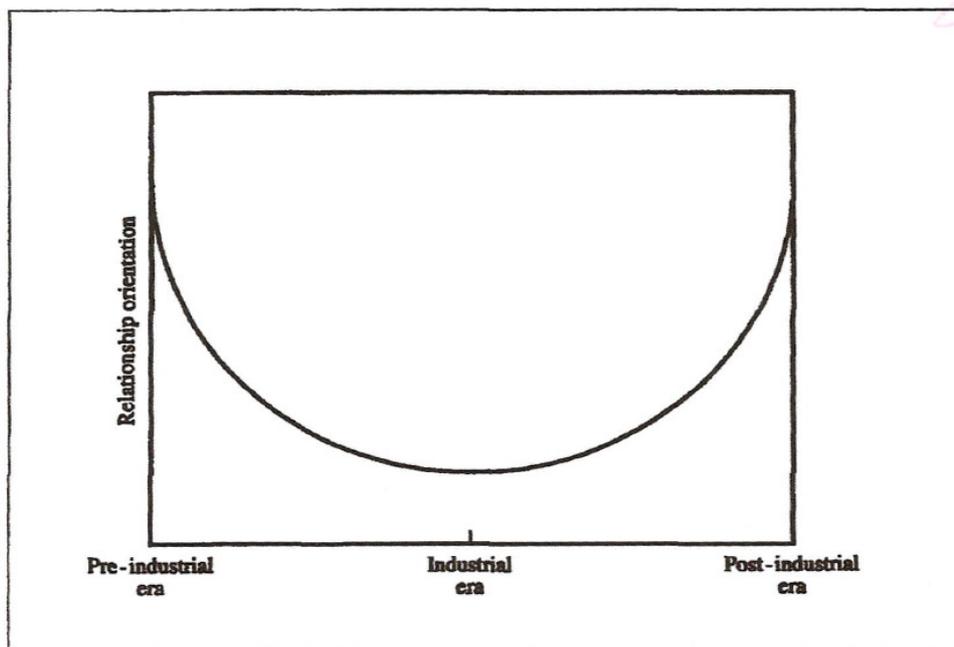


Figura 1 – Evolução da orientação para relacionamento (SHETH; PARVATIYAR, 1995, p. 409)

Esta seção, que mostra a evolução histórica do marketing, serve de base para a compreensão das questões discutidas atualmente acerca das mudanças de paradigmas do marketing transacional para o relacional.

2.2.3

Marketing de relacionamento: definições e possível mudança de paradigma do marketing

Durante muitos anos, o *marketing mix* e seus famosos 4Ps pareciam servir perfeitamente para as empresas desempenharem suas ações de marketing corretamente e para a área acadêmica orientar seus alunos sobre como desenvolver e implementar as ações de marketing (ANTUNES; RITA, 2008). Dentro desse contexto, fazer vendas e conquistar clientes eram os principais objetivos do marketing (GRÖNROOS, 2009). Isso foi rotulado de marketing de transação, pois o foco era apenas fazer transações, e não mantê-las.

A maioria dos estudos de marketing desenvolveu-se a partir das pesquisas nos mercados de bens de consumo/produtos. Com o passar do tempo, viu-se que o *marketing mix* não conseguia suprir algumas demandas vindas do mercado industrial e de serviços que “ansiavam” por uma abordagem diferenciada (BRENTANI, 1991), mais relacional com o cliente, ou ainda um relacionamento

em rede com fornecedores, empresas parceiras, órgãos do governo o qual tornasse o processo de troca mais relevante para todas as partes envolvidas (ANTUNES; RITA, 2008).

Dada essa necessidade, o marketing veio mudando seus objetivos ao longo do tempo; deixou de focar apenas em transações e passou a dar atenção às relações.

Vários são os fatores que contribuíram para o nascimento do estudo acadêmico e da prática por parte das empresas do marketing de relacionamento. As alterações do ambiente externo em um ritmo mais acelerado; o rápido avanço da tecnologia, principalmente a da informação; a adoção dos programas de qualidade total pelas empresas, que visam entregar cada vez mais produtos de valor para os clientes (KOTLER, 2006); o crescimento da economia de serviços; o desenvolvimento de processos organizacionais visando a administração em times e o aumento da concorrência aumentando a necessidade de se reter clientes (SHETH; PARVATIYAR, 1995; ANTUNES; RITA, 2008).

Abrangendo todos esses tópicos, destacam-se no desenvolvimento do estudo acadêmico sobre o marketing de relacionamento os trabalhos da Escola de Serviços e da Escola Industrial (GRÖNROOS, 2009). Essas duas escolas e suas contribuições para a evolução do marketing de relacionamento são retratadas a seguir.

Fazendo uma crítica à prática do marketing transacional e propondo uma mudança de paradigma desta para a prática do marketing de relacionamento, Grönroos (2003) afirma que o departamento e os profissionais de marketing estão sendo marginalizados dentro das empresas. Isso é uma consequência do foco que é dado na criação de valor para os acionistas e, conseqüentemente, no retorno lucrativo de curto prazo. Logo, as empresas elevam para o topo os profissionais responsáveis diretamente por esse feito, os dos departamentos financeiros e outros cujo foco não são os clientes.

Porém, dever-se-ia considerar que o retorno de longo prazo e a manutenção das empresas no mercado não vêm do mercado de ações, mas dos próprios clientes que merecem atenção. Além disso, estudos não muito científicos, porém dotados de verdade, mostram que as empresas que buscam participação no mercado e lucratividade com a busca de cada vez mais clientes podem estar perdendo dinheiro com o alto custo que se tem ao investir na conquista de um

cliente novo em comparação com a manutenção de clientes antigos e a otimização de suas compras na empresa (GRÖNROOS, 2009; RIES; TROUT, 1993).

Grönroos (2003) aponta como principal responsável pela “marginalização” do marketing a prática do marketing transacional. Segundo ele, o foco no *marketing mix* (4Ps) (KOTLER, 2006) tem se tornado cada vez menos relevante para o cliente. Em relações entre empresas, por exemplo, o *marketing mix* obtém um impacto limitado (HANKANSSON, 1982). Além disso, devido ao departamento de marketing estar preocupado em gastar o orçamento do cliente com as variáveis do *marketing mix*, ele vem sendo visto como um departamento que causa custos e não lucros para as empresas (GRÖNROOS, 2003).

O marketing definido como a gestão dos 4Ps recebeu críticas de muitos autores. Brodie, Coviello, Brookes e Little (2002) contestaram a definição da Associação Americana de Marketing (AMA), defensora de que o marketing envolve a integração entre análise, planejamento e controle do *marketing mix* (produto, preço, praça e promoção) para criar entregas e satisfazer os objetivos individuais e organizacionais (AMA, 1985 apud BRODIE et al., 1997). Para esses autores, tal definição foca em transações econômicas de curto prazo e trata os clientes como atores passivos, logo possui uma abordagem demasiada transacional do marketing.

Observa-se certo atraso da AMA em englobar a perspectiva relacional em sua definição, já que ela começou a ganhar importância no início da década de 80. Em 1995, a definição ainda tinha como foco o marketing transacional.

Ainda que tardiamente, a partir de definição aprovada em 2007, a AMA estabelece o que é marketing com base em uma abordagem mais voltada para o relacionamento: “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para a criação, comunicação, entrega e trocas de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” ([http_2]).

O paradigma do relacionamento tem a oportunidade de fazer com que o marketing torne-se relevante para os acionistas da empresa e para os clientes novamente. Sua capacidade de articular todas as áreas da empresa para que pensem estrategicamente com foco no consumidor é fundamental para o sucesso (GRÖNROOS, 1997). O “novo paradigma” do marketing o vê como uma atividade integrativa, envolvendo uma relação pessoal da empresa com o cliente,

enfatizando a facilidade da construção e a manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes e parceiros (BRODIE et al., 1997).

Para a abordagem relacional do marketing, a relação de interdependência não se dá somente no âmbito externo da empresa, mas também dentro dela, sendo a inter-relação entre os vários setores da empresa fundamental para o bom desenvolvimento desta prática (ZINELDI; PHILIPSON, 2007; LINDGREEN et al., 2004; BRODIE et al., 1997; GRÖNROOS, 2009).

O Quadro 1, a seguir, expõe a proposta de Brodie et al. (1997) sobre o novo paradigma do marketing.

Quadro 1 – Proposta de Brodie et al. (1997) para o novo paradigma do marketing

FLUXOS	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIA
1	Marketing no contexto da prestação de serviços	BERRY (2003); CHASTON (2000)
2	Relação de troca entre organizações: troca de recursos entre fornecedores e troca Social	(HUNT; LAMBE, 2000; WILSON, 1995)
3	Marketing Vertical	BUVIK; JOHN, 2000)
4	Marketing sob a óptica das "Redes de Relacionamento"	(BALESTRIN; VARGAS, 2004)
5	Criação de cadeia de valor	NORMA; RAMIREZ, 1993)
6	Tecnologia nas relações organizacionais e intra-organizacionais	(DAY; HUBBARD, 2003)

Brodie et al. (1997) mostram que esse novo paradigma do marketing, o marketing de relacionamento, surgiu por meio de seis “fluxos” de pesquisas que apresentavam convergências entre si. O primeiro fluxo examina o marketing no contexto da prestação de serviços (BERRY, 1983; CHASTON, 2000); o segundo fluxo foca na relação de troca entre organizações, tanto no âmbito da troca de recursos entre fornecedor e comprador (HUNT; LAMBE, 2000) quanto no contexto da teoria de troca social (WILSON, 1995). O terceiro fluxo aborda o “novo paradigma” do marketing baseado na literatura do marketing vertical (BUVIK; JOHN, 2000). O quarto fluxo de pesquisa examina o marketing de relacionamento sob a ótica das “redes de relacionamento” (BALESTRIN; VARGAS, 2004); o quinto fluxo de pesquisa aborda o papel das relações na criação da cadeia de valor para o cliente (NORMA; RAMIREZ, 1993) e o sexto e

último fluxo de pesquisa examina o impacto estratégico da tecnologia nas relações organizacionais e intraorganizacionais (DAY; HUBBARD, 2003).

Já a revisão de literatura de Antunes e Rita (2008), baseada na pesquisa de Gummesson de 1998, aponta que o marketing de relacionamento teve formação proveniente de três teorias do marketing. Primeiramente, ele sofreu influência da teoria tradicional/transacional do marketing, a do *marketing mix* (4Ps), pois, embora esse paradigma tradicional deva ser abandonado, segundo os autores, não se pode desprezar o conhecimento existente e as contribuições e geração de valor que esse modelo possa acrescentar.

As outras influências são as que mais devem ser consideradas: o **marketing de serviços**, cujos principais pesquisadores foram Coviello, Brodie, Gummesson e Grönroos (ANTUNES; RITA, 2008; COVIELLO et al., 2002); o **marketing industrial**, que possui na pessoa de Hankansson as mais relevantes pesquisas nessa área (HANKANSSON, 1982; 1995). Essas duas escolas deram origem às pesquisas sobre o marketing de relacionamento em detrimento do marketing tradicional ou *mix de marketing*, devido à incapacidade deste último em atender à demanda oriunda do mercado de serviços e do mercado industrial. (ANTUNES; RITA, 2008; COVIELLO et al., 2002; GRÖNROOS, 2009; HANHANSSON, 1982).

Ademais, Antunes e Rita (2008) apontam o senso comum e a prática do dia a dia como responsáveis por adequar da melhor forma as teorias propostas à dinâmica das empresas.

Além dessas influências, Antunes e Rita (2008) concordam com Sheth e Parvatiyar (1995) quando apontam que existem outras contribuições que foram relevantes para a abordagem relacional do marketing e a gestão da qualidade, focando na qualidade percebida pelo cliente, a orientação também para o cliente interno, as novas tecnologias e a teoria organizacional.

Para Grönroos (2009), dentro de uma perspectiva relacional, o marketing tem a função de investir no cliente e no portfólio de clientes a fim de obter fluxos de caixa de longo prazo dos mesmos. Isso pode ser atingido com promessas de entrega para o cliente que facilitem o processo de aquisição, manutenção, enriquecimento da relação empresa/cliente e, quando necessário, cessão dessa relação para que os objetivos financeiros e não financeiros de todas as partes

envolvidas na rede de relações (fornecedores, clientes e acionistas) sejam atingidos.

Grönroos (2009, p. 235) identifica três objetivos de marketing. O primeiro é *conseguir clientes*, que é o foco do marketing transacional, fazendo com que os clientes comprem o que é oferecido pela empresa, e não pelos concorrentes. O segundo objetivo é *manter os clientes*, deixando-os satisfeitos com sua compra para que optem por comprar outra vez. Porém, a recompra do cliente nesse estágio pode ser por falta de outras alternativas. Por isso vem o terceiro objetivo, que é *desenvolver os clientes para gerar um relacionamento*, fazendo com que eles fiquem fiéis à empresa e passem a ser clientes regulares dela.

Porém, Grönroos (1997) apresenta outra perspectiva da relação da empresa com o cliente. Afirma que, independentemente da natureza da relação praticada naquele momento pela empresa, se transacional ou relacional, existirá sempre uma relação “latente” esperando para ser posta em prática quando o cliente ou a empresa quiser, de acordo com suas necessidades, desejos e estratégias. Em princípio, uma estratégia relacional é sempre possível, já que ela está latente, porém nem sempre engajar-se na mesma é a melhor estratégia, seja para a empresa ou para o cliente.

O consumidor pode optar por se relacionar de forma distante da empresa (modo transacional) ou estabelecer algo mais próximo (modo relacional). O que está em questão não é o formato da relação, mas sim a lucratividade que esta gera para ambos, empresa e cliente (GRÖNROOS, 1997; 2009). Vide exemplo da cadeia de lojas McDonald’s mencionado no tópico 2.1.

Portanto, não se pode afirmar aqui que existe uma mudança de paradigma do marketing transacional para o relacional nas empresas. Talvez haja a possibilidade de uma coexistência de ambas as práticas na gestão estratégica empresarial. Por vezes, até a utilização apenas da prática de marketing transacional pode ser mais vantajosa (ZINELDIN; PHILIPSON, 2007; GRÖNROOS, 2009).

Contudo, para alguns mercados, como o industrial, a dinâmica proposta pelo *marketing mix* pode não ser a melhor opção. No foco do marketing transacional já destacado, o cliente deve procurar o melhor fornecedor em termos de preço, qualidade, dentre outros atributos, a cada vez que for realizar uma compra.

Porém, no mercado industrial, com tudo isso, ele pode incorrer em custos altíssimos de troca de fornecedor, devido à necessidade de adaptação da tecnologia, da cultura, etc. (HANKANSSON, 1982). Nesse caso, o marketing de relacionamento para estabelecer uma relação individual com o cliente faz-se quase que imprescindível para que as empresas obtenham sucesso.

Hankansson (1995) critica a abordagem do mercado de forma impessoal e exterior às empresas. Segundo ele, para as pessoas que trabalham nas organizações, o mercado se materializa em forma de clientes individuais, em relações únicas entre clientes e fornecedores e que devem ser tratadas especificamente, com tratamentos e relações distintas, ou seja, deve ser praticado o marketing de relacionamento em detrimento do marketing de transação.

Morgan e Hunt (1994) definem o marketing de relacionamento como sendo todas as atividades de marketing que visam estabelecer, desenvolver e manter relações bem-sucedidas de entrega para o cliente.

Berry (1995) define níveis distintos de marketing de relacionamento e sugere um *continuum* hierárquico de como a construção da relação deve ser implantada na empresa – o que é exposto na seção a seguir.

Uma terceira visão do marketing de relacionamento, que ainda o vê como um *continuum*, é a de Grönroos (2009), que afirma que o tipo de produto e atendimento oferecido ao consumidor afeta o modo pelo qual a empresa lida com o mercado. Sua proposta aponta que de um lado do espectro estão as empresas que ofertam produtos ao mercado, que se caracterizam por uma prática mais enfática do marketing transacional e se baseiam no *marketing mix*. No meio deste *continuum*, estão as empresas fornecedoras de bens duráveis e produtos industriais, que estabelecem uma relação híbrida de marketing transacional e relacional. E no outro extremo do *continuum* estão as empresas que praticam o marketing de relacionamento integralmente, que são as de serviços.

Com esta explanação sobre o marketing de relacionamento quanto à sua definição e possível mudança de paradigma, objetiva-se obter embasamento teórico para que se analisem os dados da pesquisa acerca das práticas de marketing das empresas brasileiras.

A fim de dar continuidade à revisão sobre os temas que cercam o marketing de relacionamento, mostra-se a seguir a participação de duas correntes de estudos nesta área que muito colaboraram com o desenvolvimento da prática do marketing

de relacionamento: a Escola Nórdica de Serviços e o *Industrial Marketing Purchase Group* (IMP).

2.2.4 Escola Nórdica e IMP Group

Devido à incapacidade da teoria de marketing tradicional, como o *marketing mix*, e das análises econômicas tradicionais, que pregam que o mercado caracteriza-se pela instabilidade entre fornecedores e compradores em atender a alguns mercados específicos, pesquisadores, tanto das Escolas de Serviços quanto do Mercado Industrial, iniciaram estudos na área do marketing de relacionamento, pois acreditavam que a interação entre empresas seria mais produtiva para elas (GRÖNROOS, 1997; COVIELLO et al., 1997; 2002; HANKANSSON, 1982; 1995).

A seguir, as contribuições tanto da Escola de Serviços quanto da Industrial para o desenvolvimento do marketing de relacionamento.

2.2.4.1 Prestação de serviços e relacionamento

Pela importância dos serviços, já mencionada, para o desenvolvimento do marketing de relacionamento (GRÖNROOS, 1996; BRODIE et al., 1997; ANTUNES; RITA, 2008), vale revisar o marketing de serviços, como a forma como essa teoria influenciou o marketing de relacionamento.

A venda de serviços se diferencia da venda de bens desde a sua confecção até a entrega para o cliente. Segundo Berry e Parasuraman (1991), a tangibilidade das mercadorias permite que o departamento de marketing desempenhe os 4Ps propostos pelo *mix de marketing* antes que o cliente se comprometa com a compra.

Ainda que tanto o marketing de produtos como o de serviços comecem com a identificação das necessidades dos clientes, geralmente os produtos são produzidos antes de serem vendidos e os serviços são vendidos antes de serem produzidos (BERRY; PARASURAMAN, 1991).

O Quadro 2 a seguir descreve as características dos serviços.

Quadro 2 – Características próprias dos serviços

CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIA
Intangibilidade	Não se pode tocar e nem expô-lo na prateleira	(BRENTANI, 1991; AVLONITIS; PAPASTATHOPOULOU, 2001; BERRY; PARASURAMAN, 1991).
Inseparabilidade	A produção do serviço ocorre no momento do consumo	(BRENTANI, 1991)
Variabilidade	Customização do serviço para cada cliente	(BRENTANI, 1991)
Perecibilidade	Não se pode produzir em quantidade e nem estocar um serviço	(BRENTANI, 1991)

Há pelo menos quatro fatores que diferenciam os produtos dos serviços. O primeiro deles é a **intangibilidade**, isto é, não se pode tocar no serviço nem expô-lo na prateleira (BRENTANI, 1991; AVLONITIS; PAPASTATHOPOULOU, 2001). Já que o cliente não pode “tocar” nos serviços, eles são, portanto, avaliados somente após a compra ou durante o consumo. Logo, eles são embasados pelas qualidades da experiência (BERRY; PARASURAMAN, 1991).

O segundo ponto que diferencia os serviços das mercadorias é a **inseparabilidade**, que consiste no conceito de que a produção (“fabricação”) do serviço ocorre no mesmo momento do consumo do mesmo. Muitos serviços são produzidos e entregues na presença do cliente. Como exemplo, pode-se citar uma consulta odontológica para a extração de um dente: o cliente/paciente recebe a entrega do serviço no mesmo momento em que o dentista o produz e o executa (BRENTANI, 1991).

A terceira característica diferenciadora entre produtos e serviços é a **variabilidade**, que significa que a prestação de um mesmo serviço pode ser entregue diferentemente para cada cliente (BRENTANI, 1991), como, por exemplo, o corte de cabelo executado pelo mesmo cabeleireiro em diferentes pessoas. E, por último, vem o caráter **perecível** do serviço, isto é, não dá para produzir um serviço em quantidade e estocá-lo (BRENTANI, 1991).

Contudo, ainda que as características dos serviços os diferenciem bastante dos produtos, isso não significa que ambos devem ser tratados separadamente ou que um inviabiliza o outro. Ao contrário, “o serviço produzido é um grande, senão o *maior* fator de sucesso para as companhias fabricantes” (BERRY;

PARASURAMAN, 1991). Isso significa que, atrelando os serviços aos produtos, a empresa pode gerar um valor maior para seu cliente (GRÖNROOS, 1997).

Berry e Parasuraman (1991), corroborando a visão de Grönroos (1997), afirmam que um produto, ainda que aparentemente superior a seus concorrentes, raramente proporciona uma competitividade sustentável, pois produtos são facilmente copiados.

O produto deve ser fragmentado em partes, que são os recursos da empresa ou as “forças de serviços”, como, por exemplo, os serviços tecnológicos, o conhecimento dos funcionários, a capacidade de logística e a capacidade da empresa em operacionalizar aqueles recursos. As empresas de serviços têm alguns recursos que são utilizados quando o consumidor as contrata. Esses serviços, atrelados ao produto, serão o grande diferencial desta mercadoria na percepção do cliente (BERRY; PARASURAMAN, 1991; GRÖNROOS, 1997).

Segundo Berry e Parasuraman (1991), se um cliente tem necessidade constante ou periódica de um serviço e pode obtê-lo de mais de uma fonte, o conceito de marketing mais relevante a ser adotado pela empresa é o de marketing de relacionamento.

O princípio básico da prática do marketing de relacionamento, que tem como definição a atração, o desenvolvimento e a retenção dos relacionamentos com os clientes, diz respeito à criação de verdadeiros clientes, ou seja, aqueles que compram mais de uma vez da empresa e que a preferem em detrimento da concorrência (BERRY; PARASURAMAN, 1991).

Czepiel e Gilmore (1987) observam que, devido às características da prestação de serviços (**inseparabilidade, variabilidade, intangibilidades e incapacidade de estocar**), as empresas prestadoras de serviços têm uma inerente capacidade maior para criar uma interação com seu público e relacionar-se com ele do que as empresas que vendem produtos (CZEPIEL; GILMORE, 1987 apud BERRY; PARASURAMAN, 1991).

Esta revisão acerca da prestação de serviços como parte fundamental no relacionamento visa um embasamento teórico acerca do conceito das práticas de marketing de relacionamento, que é objeto desta dissertação.

2.2.4.2 Escola Nórdica de Serviços

A Escola Nórdica de Serviços é uma das principais responsáveis pelo marketing de relacionamento. Seus estudos tiveram início nos anos 70 com Christian Grönroos e Evert Gummesson. O foco inicial dos estudos da escola eram as pesquisas na área de marketing de serviços na Escandinávia e na Finlândia, e ela rapidamente tornou-se reconhecida internacionalmente (ANTUNES; RITA, 2008).

A partir da década de 90, os estudos da Escola Nórdica de Serviços enveredaram-se para o âmbito do marketing relacional (GRÖNROOS, 2009; ANTUNES; RITA, 2008). Desde o início das pesquisas, os estudiosos da Escola Nórdica investigaram a natureza das relações de longo prazo no marketing de serviços. Para eles, o estabelecimento da relação e a criação de valor eram possíveis devido à aplicação dos serviços atrelados à venda (GRÖNROOS, 1997; 2009; ANTUNES; RITA, 2008; BERRY; PARASURAMAN, 1991).

A partir dos estudos dos autores da Escola Nórdica, como Grönroos (1996), Coviello et al. (2002) e Brodie et al. (1997), é que foram iniciadas as pesquisas sobre as *Práticas de Marketing Contemporâneas das Empresas (Contemporary Marketing Practices – CMP)*, que visam conhecer como as empresas se relacionam com seu mercado.

Destacam-se também os autores de escola norte-americana Berry e Parasuraman (1991), que desenvolveram importantes pesquisas acerca do marketing relacional.

2.2.4.3 Industrial Marketing Purchase Group (IMP Group)

O marketing de relacionamento teve, conforme já mencionado, influências também do mercado industrial. Uma das mais importantes escolas do consumo entre indústrias é a *Industrial Marketing Purchase Group (IMP Group)*, que estuda principalmente as relações de compra entre fornecedores e consumidores dentro do mercado industrial (HAKANSSON, 1982; ANTUNES; RITA, 2008).

Um dos mais citados e respeitados nos estudos sobre as relações entre empresas é Hakan Hakansson (LINDGREEN et al., 2004; COVIELLO et al.,

1997; 2001; BRODIE; COVIELLO, 1998), da Universidade de Uppsala (Suécia), responsável pelas principais pesquisas. Esse grupo de estudos teve origem na Suécia nos anos 70 e suas pesquisas estavam focadas no marketing industrial com base na criação de “interações”, “redes” dentro das quais não só ocorre o fluxo de bens e serviços, como também intercâmbios financeiros e sociais (ANTUNES; RITA, 2008).

O projeto de pesquisa original do *IMP Group* foi encabeçado por um grupo de pesquisadores de cinco países da Europa das universidades de Uppsala, Bath, UMIST, ESC Lyon e da Universidade Ludwig Maximilians, em Munique ([http_6]).

O que motivou os estudos do *IMP Group* foi o fato de que as análises econômicas tradicionais do mercado preveem algumas características básicas que passaram a ser contestadas em se tratando da compra no mercado industrial. As principais características tradicionais apontam que existe uma alta mobilidade dentro do mercado, isto é, consumidores estão sempre mudando de fornecedores e os consumidores vão sempre procurar a melhor troca com o fornecedor para aquele momento. Como resultado dessas características do mercado tradicional, este se configura como um ambiente de mudanças, onde a estabilidade é uma exceção (HANKANSSON, 1982).

Porém, segundo Hankansson (1982), a relação de compra e venda dentro do contexto industrial não é tão simples quanto parece nem deve focar somente produto. A busca constante por fornecedores que ofereçam a melhor opção em determinado momento pode não ser o melhor formato de compra. Para Hankansson (1995), a relação de longo prazo entre as empresas traz uma série de vantagens que não podem ser mensuradas, mas que são de extrema importância, como o *know-how* tecnológico, a adaptação cultural, etc.

A troca constante de fornecedor envolve, em muitos casos, custos que consistem nos prejuízos que uma das partes tem caso mudasse de parceiro (BARNEY; HESTERLY, 2007). Isso acontece quando, por exemplo, uma determinada empresa investe em um maquinário específico para atender a um único cliente e este opta por trocar de fornecedor. Logo, essa empresa poderá ter um grande prejuízo. O contrário também pode acontecer. Caso um cliente esteja acostumado a lidar com um fornecedor e, depois de anos de parceria, se veja obrigado a mudar a construção desta nova parceria, será envolvido novamente um

esforço de aprendizagem e adaptação, seja tecnológico, cultural, etc., de ambas as partes (HANKANSSON, 1982).

Os estudos do *IMP Group* sobre as transações industriais levantam os mesmos pontos críticos que os apontados pela Escola de Serviços: as limitações do modelo do *marketing mix* para a abordagem destes mercados. Segundo Hankansson (1982), as principais limitações do modelo tradicional de marketing (*marketing mix*) se devem ao fato de que ele não personaliza o formato de aplicação dos recursos de acordo com as limitações de cada empresa de forma que a torne competitiva.

Em razão dessas deficiências do *marketing mix* em atender à demanda do mercado industrial, surgiu o interesse de muitos pesquisadores em estabelecer outra forma de gerenciar o mercado entre empresas ([http_6]).

Foi desenvolvido um modelo dinâmico de consumidor-fornecedor por Hankansson (1982). O “modelo interativo”, como é chamado, foi testado empiricamente em empresas de vários países da Europa.

Em um estudo que envolveu 900 relações de negócios, viu-se que as negociações de troca não podem ser tratadas como uma série de transações independentes de troca de recursos. Em vez disso, essas trocas são relações complexas entre empresas compradoras e fornecedoras, onde a troca é criada entre as partes de forma interativa ([http_6]).

Atualmente, o *IMP Group* é uma rede informal de pesquisadores que continua a pesquisar sobre marketing, compra, desenvolvimento e gestão tecnológica a partir de uma perspectiva de contexto B2B e B2C.

2.3 Programa de Práticas de Marketing Contemporâneas

Esta dissertação está fundamentada nos axiomas do marketing de relacionamento propostos por Grönroos (1996), categorizados por Coviello et al. (1997) e testados primeiramente junto às empresas por Coviello et al. (2001). Ela se insere no estudo continuado das práticas de marketing relacional ou transacional, denominado *Programa de Práticas de Marketing Contemporâneas* (em inglês, *Contemporary Marketing Practices Programme – CMP*) (COVIELLO et al., 1997).

Esse programa se dedica ao estudo das práticas de marketing contemporâneas no mundo e é conduzido por uma rede de acadêmicos na área de marketing de várias universidades. O CPM foi criado em 1996 por Rod Brodie e Nicole Coviello e iniciado no Departamento de Marketing da Escola de Administração da Universidade de Auckland, na Nova Zelândia. Atualmente, compreende uma rede de vários países, como Canadá, Estados Unidos, Reino Unido, Argentina, Suécia, Finlândia, Alemanha, Irlanda, Espanha, Tailândia, Coreia e Japão. O Brasil ainda não faz parte deste programa, mas alguns pesquisadores começaram a realizar estudos alinhados com seus objetivos ([http_1]).

Os objetivos do programa são: obter o perfil das práticas de marketing contemporâneas de diversas empresas que competem em diferentes contextos de mercado e setores em um fórum internacional; entender como as empresas relacionam-se com seus mercados dentro de uma gestão que integra visões de marketing tanto tradicionais como mais modernas, além de compreender os antecedentes e as consequências dessas diferentes práticas ([http_1]).

O Quadro 3 mostra as seis proposições de Grönroos (1996) sobre o marketing de relacionamento.

Quadro 3 – Seis proposições sobre marketing de relacionamento

Proposição	Enunciado
1 – Variáveis de Marketing	No marketing de relacionamento, a empresa não pode pré-determinar um conjunto de variáveis de marketing a utilizar, mas tem de fundar suas decisões de marketing no estágio e na natureza do relacionamento com determinado cliente atual ou potencial num certo tempo. E usar os recursos e as atividades que gerem o impacto de marketing desejado, criando valor e aumentando a satisfação, qualquer que sejam esses recursos e essas atividades, não obstante onde na hierarquia organizacional eles se localizem.
2 – Solução Organizacional	No marketing de relacionamento, o marketing não pode ser estruturado como unidade organizacional separada. Em vez disso, uma consciência de marketing tem de ser desenvolvida em toda a organização. Porém, os especialistas de marketing são necessários para algumas atividades de marketing tradicionais e como consultores internos para a cúpula, com vistas a ajudar na instilação de tal consciência de marketing.
3 – Planejamento de Marketing	O marketing de relacionamento não pode ser planejado nos planos de marketing tradicionais, pois muitos dos recursos e das atividades de marketing são simultaneamente planejados em outros planos. Em vez disso, uma orientação de mercado tem de ser instilada em todos os planos e estes precisam ser integrados com um plano corporativo orientado para o mercado, governando os relacionamentos.

4 – Escolha de Clientes	No marketing de relacionamento, informações sobre clientes atuais e potenciais a serem usadas nas decisões e atividades de marketing não podem ser baseadas apenas em técnicas de segmentação de mercado tradicionais. A escolha dos clientes a servir e as decisões sobre como servi-los precisam basear-se em arquivos de informações de cliente individual e outros tipos de bancos de dados.
5 – Monitorização do Desempenho	No marketing de relacionamento, a empresa deveria gerir a sua clientela diretamente por meio de informações obtidas numa base diária, nas interfaces contínuas entre clientes e empregados da empresa, apenas suportando isso com estatísticas de participação de mercado e estudos <i>ad hoc</i> de necessidades, expectativas, qualidade percebida, valor e satisfação do cliente.
6 – Rótulo para o Marketing	Para criar uma compreensão do marketing de relacionamento entre o pessoal gerencial e não gerencial, na organização toda, e desenvolver a cultura onde o marketing de relacionamento é implementado, pode ser necessário substituir o termo marketing por outro. Um que seja neutro e psicologicamente mais facilmente aceito a descrever a tarefa de administrar os relacionamentos de mercado da empresa.

Fonte: (GRÖNROOS, 1996, p. 20).

Grönroos (1996) propôs seis tópicos nos quais o marketing deveria ser gerido, conforme exposto no Quadro 3. O primeiro tópico trata das Variáveis de Marketing, no qual o autor sugere que não se pode pré-determinar sobre quais variáveis vai ser traçado o plano de marketing dos clientes, já que cada cliente difere-se um do outro e, portanto, as variáveis devem ser estabelecidas durante o processo de cada um.

Nos tópicos Solução Organizacional e Planejamento de Marketing, Grönroos (1996) propõe uma consciência corporativa de marketing dentro da empresa, de modo que a gestão do marketing esteja disseminada por várias áreas da companhia e que o planejamento de marketing seja pensado e elaborado por todas as áreas relevantes para o processo de entrega de valor para o mercado (GRÖNROOS, 1996; 2009).

Para a Escolha dos Clientes e Monitorização do Desempenho, Grönroos (1996) salienta que essas variáveis devem ser geridas de modo a se detectar e tratar cada cliente de forma individual, oferecendo uma solução personalizada para seu problema, e não sendo algo baseado em segmentos de clientes ditos semelhantes.

Por último, Grönroos (1996) propôs que o nome *marketing* pudesse estar estigmatizado e sofrer certa resistência dentro das empresas, por isso sugeriu que um novo nome fosse dado a esta área para a nova proposta de marketing de

relacionamento, de modo que tornasse mais fácil sua penetração dentro das empresas.

Embasados pelas propostas de Grönroos (1996), Coviello, Brodie e Munro (1997) compilaram essas informações e definiram os tipos de marketing de relacionamento nas **dimensões gerenciais** e nas perspectivas de **troca relacional**, de modo que elas pudessem ser testadas com os gestores de marketing das empresas quanto à sua aceitação e percepção de utilidade. A partir daí deu-se a proposta do *CMP Group* de verificar quais são as práticas de marketing das empresas (COVIELLO et al., 2002; BRODIE et al., 1997). Os tipos de marketing propostos por Coviello et al. (1997; 2001) que serviram de base para a pesquisa deste trabalho são detalhados no tópico 2.2.3.

Além dos axiomas propostos por Grönroos (1996), existem outros também propostos para o marketing de relacionamento.

Segundo Sheth e Parvatiyar (1995), o marketing de relacionamento envolve uma integração das relações entre os atores do marketing (outras empresas, clientes, fornecedores e os demais que estiverem envolvidos na relação de troca). Essa integração implica que haja uma economia próxima entre esses atores, além de obrigações estruturais e emocionais entre eles.

Isso reflete uma interdependência em vez de uma independência de escolhas entre os atores, ou seja, as decisões deverão ser baseadas na opinião de todos que fazem parte do processo. Além disso, existe um foco na cooperação em vez de haver competição e o conseqüente conflito entre os atores do marketing. Esta mudança significativa dos axiomas do marketing propostos – competição e conflito para cooperação mútua e decisões independentes para interdependência mútua – é ilustrada pela Figura 2.

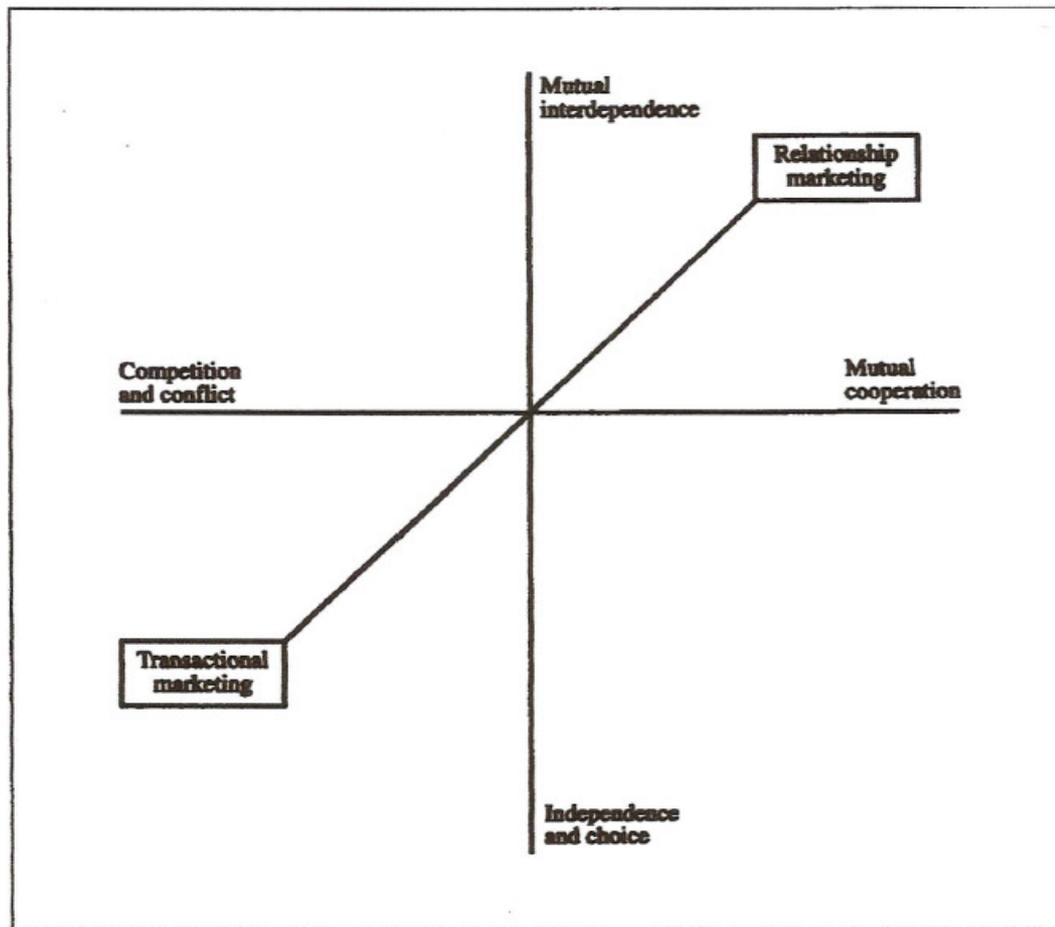


Figura 2 – Axioma do marketing transacional e de relacionamento (SHETH; PARVATIYAR, 1995, p. 400)

Porém, há que se ter cautela quando o assunto é cooperação entre as partes. Segundo Henard e Szymanski (2001), por exemplo, o excesso de opiniões dos gestores envolvidos no lançamento de um novo produto pode gerar um conflito na hora da definição do seu conceito e, conseqüentemente, uma performance desfavorável para a empresa.

Outro fator negativo oriundo do relacionamento, especificamente o “marketing de rede”, é o fato de a rede de relacionamento entre os *stakeholders* limitar a entrada de novas ideias que possam colaborar para o desenvolvimento da empresa. Contudo, atributos como confiança, facilidade de negociação e rapidez nas decisões são fatores bastante positivos e vantajosos para as partes envolvidas no relacionamento (FANG, 2008). O marketing de rede é um dos tipos de marketing definidos por Coviello et al. (1997) e está detalhado adiante.

Grönroos (1996) afirma que os axiomas do marketing de relacionamento oferecem explicações melhores sobre a natureza do marketing em detrimento dos preceitos do marketing transacional.

Porém, conforme já mencionado, há discordâncias quanto à visão de Grönroos (1996) de que as práticas de marketing de relacionamento substituem as de marketing transacional. Para O'Malley e Tynan (1999), a função do marketing é facilitar a troca entre comprador e fornecedor, e para eles, muitas vezes, uma forma mais interativa de contato não é indicada. Algumas empresas possuem um número muito grande de clientes, e a interação individual com cada um deles acarretaria um custo enorme, além de, possivelmente, atrapalhar os prazos de entrega (O'MALLEY; TYNAN, 1999).

A Figura 3, a seguir, proposta por Sheth e Parvatiyar (1995), ilustra a proposição de Grönroos (1996).

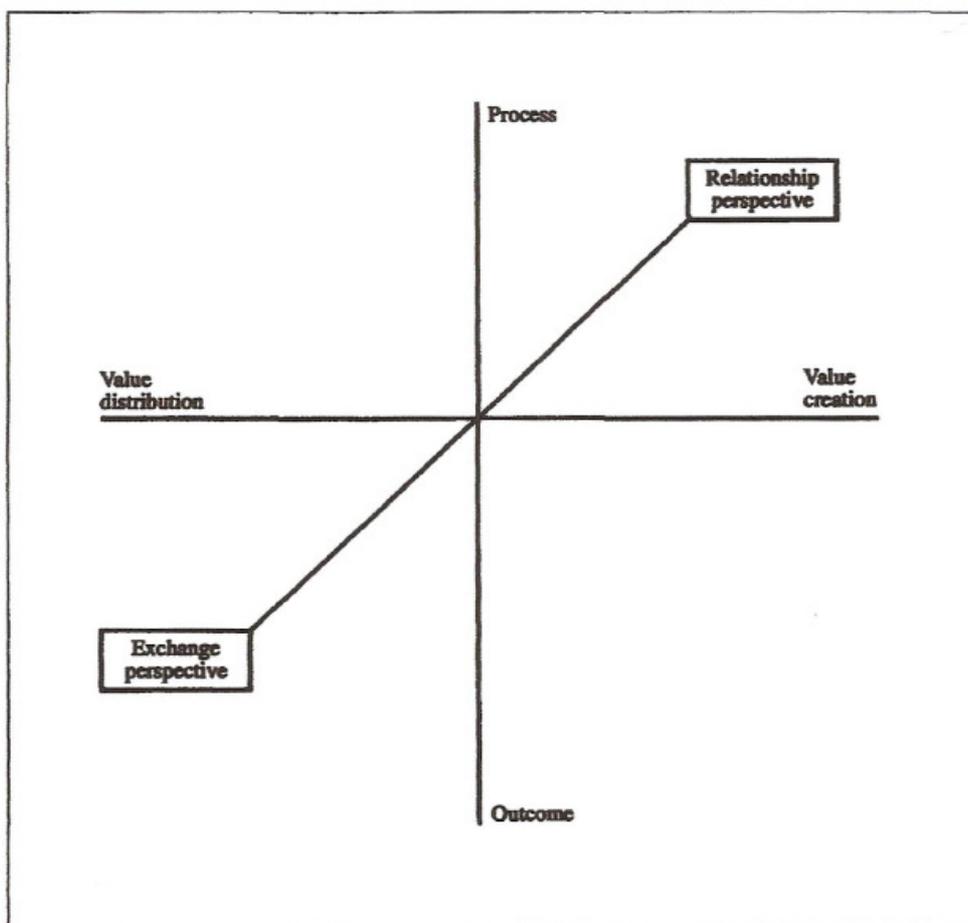


Figura 3 – Mudança de paradigma do marketing, de transacional para relacional (SHETH; PARVATIYAR, 1995, p. 412)

A Figura 3 mostra que, dentro do quadrante de distribuição de valor e entrega (parte esquerda inferior), a empresa está atuando na perspectiva de apenas entrega do produto ou serviço para o cliente. Já no quadrante superior direito, a empresa atua na perspectiva de relacionamento, na qual ela cria valor através da preocupação com o processo que envolve essa entrega e não se preocupa apenas com o resultado.

Contudo, vale destacar a contradição de Grönroos em seus textos de 1996, 1997 e 2009. No primeiro, fica claro que ele propõe uma ruptura das empresas do marketing transacional para o relacional, fazendo críticas àquela abordagem. Para ele, essa abordagem é obsoleta e não gerava vantagem competitiva para a empresa. Porém, no artigo de 1997, ele afirma que as relações sempre estarão latentes, como explicado anteriormente, mas que tanto a abordagem relacional como a transacional podem ser lucrativas e vantajosas para as empresas. Essa afirmação é corroborada em Grönroos (2009).

2.3.1

Tipos de marketing de relacionamento

Baseados nos novos axiomas de marketing propostos por Grönroos em 1996 e reforçados pelo próprio em 2007 (GRÖNROOS, 2009), Coviello et al. (1997) intentaram identificar e estabelecer o que seriam os tipos mais específicos de marketing a fim de que pudessem ser testados junto às empresas. A análise dos autores não visou estabelecer definições delimitadas entre os tipos, logo eles foram considerados como não independentes e não mutuamente excludentes. O foco da análise era identificar dimensões possíveis de serem praticadas pelo marketing.

É baseado na compilação de Coviello et al. (1997) sobre as proposições de Grönroos (1996) que se baseia o estudo do grupo das Práticas de Marketing Contemporâneas, bem como esta pesquisa que visa averiguar quais as práticas de marketing de relacionamento utilizadas pelas empresas brasileiras.

A análise de Coviello et al. (1997) gerou duas perspectivas gerais, sendo elas: transacional e relacional, e quatro tipos de marketing, sendo eles o marketing de transação (sob a perspectiva transacional), o marketing de banco de dados, o marketing de interação e o marketing de rede (estes três últimos sob a perspectiva

relacional do marketing). Os autores classificaram essas perspectivas e os tipos de marketing quanto às **dimensões gerenciais** e **dimensões de troca relacional**. Os Quadros 4 e 5 ilustram a classificação estabelecida por Coviello et al (1997).

Quadro 4 – Tipos de marketing classificados pelas dimensões gerenciais

Dimensão	Perspectiva transacional	Perspectiva relacional		
	Tipo: Marketing de transação	Tipo: Marketing de banco de dados	Tipo: Marketing de interação	Tipo: Marketing de rede
Intenção gerencial	Atração de cliente (para satisfazê-lo com lucro)	Retenção do cliente (para satisfazê-lo, aumentar o lucro e atingir outros objetivos, como maior lealdade e menor risco do cliente)	Interação (para estabelecer, desenvolver e facilitar um relacionamento cooperativo para mútuo benefício)	Coordenação (interação entre vendedores, compradores e outras partes entre múltiplas empresas para mútuo benefício, troca de recursos, acesso a mercado, etc.)
Foco decisório	Produto ou marca	Produto/marca e consumidores (num mercado alvo)	Relacionamentos entre indivíduos	Relacionamentos conectados entre empresas (numa rede)
Investimento gerencial	Ativos de marketing internos (focando capacidades de produto/serviço, preço, distribuição e promoção)	Ativos de marketing internos (enfazando capacidades de comunicação, informação e tecnológicas)	Ativos de mercado externos (focando estabelecimento e desenvolvimento de relacionamento com outro indivíduo)	Ativos de mercado externos (focando o desenvolvimento da posição das empresas numa rede de empresas)
Nível gerencial	Profissionais de marketing funcionais (como gerente de vendas e gerente de desenvolvimento de produto)	Profissionais de marketing especialistas (como gerente de serviços ao cliente e gerente de lealdade)	Gerentes de diversas funções e níveis da empresa	Gerente geral
Horizonte de tempo	Curto prazo	Prazo mais longo	Prazo curto ou longo	Prazo curto ou longo

Fonte: (COVIELLO; BRODIE; MUNRO, 1997, p. 511)

Quadro 5 – Tipos de marketing classificados pelas dimensões de troca relacional

Dimensão	Perspectiva transacional	Perspectiva relacional		
	Tipo: Marketing de transação	Tipo: Marketing de banco de dados	Tipo: Marketing de interação	Tipo: Marketing de rede
Foco	Transação econômica	Informação e transação econômica	Relacionamentos interativos entre um comprador e um vendedor	Relacionamentos conectados entre empresas
Partes envolvidas	Uma empresa e compradores no mercado geral	Uma empresa e compradores em um segmento de mercado específico	Vendedores e compradores individuais (díade)	Vendedores, compradores e outras empresas
Padrão de Comunicação	Da empresa “para” o mercado	Da empresa “para” o indivíduo	Indivíduos “com” indivíduos entre as empresas	Empresas “com” empresas (envolvendo indivíduos)
Tipo de Contato	Frio, impessoal	Personalizado (mas distante)	Face a face, interpessoal (próximo, baseado em confiança, comprometimento e cooperação)	Impessoal-impessoal (indo do distante ao próximo)
Duração	Discreta (porém talvez ao longo do tempo)	Discreta e ao longo do tempo	Contínua (mutuamente adaptativa, podendo ser de prazo curto ou longo)	Contínua (estável embora dinâmica, podendo ser de curto ou longo prazo)
Formalidade	Formal	Formal (contudo personalizado pela tecnologia)	Formal e informal (tanto nos níveis de negócio como social)	Formal e informal (tanto nos níveis de negócio como social)
Equilíbrio de forças	Vendedor ativo e compradores passivos	Vendedor ativo e compradores menos passivos	Vendedor e comprador mutuamente ativos (interdependentes e recíprocos)	Todas as empresas ativas e adaptáveis

Fonte: (COVIELLO; BRODIE; MUNRO, 1997, p. 510)

O Quadro 5 apresenta as perspectivas gerenciais das ações referentes à tomada de decisão da empresa. As dimensões consideradas são: a intenção gerencial, o foco decisório, o investimento gerencial, o nível gerencial e o horizonte do tempo – este último trata das relações de curtos ou longos prazos. Já as dimensões de troca relacional envolvem a forma como a empresa lida com o cliente em cada um dos tipos de marketing. As dimensões são: o foco, as partes envolvidas quando se opta por alguns dos tipos, o padrão de comunicação, o tipo de contato estabelecido, a duração dessa relação, a formalidade da relação e o equilíbrio das forças entre os vendedores e compradores.

Pode-se observar, ao se analisar os Quadros 2 e 3, que há um *continuum* no qual a empresa se aproxima cada vez mais do cliente à medida que passa do marketing transacional para o marketing de rede. Os tipos de marketing são definidos a seguir.

Marketing de banco de dados

O marketing de banco de dados consiste em um ferramental baseado em informações e tecnologia. Ele visa a captação de informações sobre o cliente, bem como de informações econômicas sobre este, com a intenção de utilizá-las para aumentar o lucro, satisfazer o cliente e obter maior lealdade do mesmo.

Essa prática de marketing é realizada através do contato da empresa com os clientes cadastrados em seu banco de dados. A empresa, ao cadastrar as informações acerca do cliente, fica apta a comunicar-se com ele de maneira personalizada, como, por exemplo, através do envio de mala direta e mensagem de celular. Contudo, a maioria das empresas segmenta seu banco de dados em grupos de clientes e trata cada um desses grupos de forma homogênea. Logo, a personalização é parcial, pois não é totalmente individualizada (LINDGREEN; PALMER; VANHAMME, 2004).

Dentro da perspectiva de marketing de banco de dados o padrão de comunicação ainda é da empresa para o cliente e não há interação nem participação ativa do mesmo no formato da relação. O tipo de contato com o cliente é personalizado através da tecnologia, porém ainda distante, de maneira formal. Os vendedores são ativos e os compradores um pouco menos passivos do que no marketing de transação (COVIELLO et al., 1997).

Ainda que esse tipo de marketing esteja classificado dentro da perspectiva relacional, ele é o que mais se assemelha ao marketing de transação, o primeiro e mais baixo tipo de relacionamento entre a empresa e o consumidor, já que sua prática não envolve a resposta do cliente sobre a ação realizada pela empresa. Isso impossibilita que a empresa identifique possíveis clientes que poderiam tornar-se público-alvo da empresa (LINDGREEN et al., 2004).

Como exemplo de uma ferramenta de marketing de banco de dados tem-se o CRM (*Customer Relationship Management*), que consiste em um arcabouço de informações e tecnologia, tendo como objetivo oferecer elementos funcionais, de informações e de projeção que permitam a um gerente tomar atitudes proativas em relação ao seu cliente (XAVIER; DORNELAS, 2006).

Infelizmente, sabe-se que muitas empresas possuem um banco de dados enorme de seus clientes, com informações riquíssimas sobre eles, mas não o colocam em prática devido a motivos vários, como, por exemplo, a má gestão do banco de dados e a incapacidade de lidar com tantas informações. O desafio, portanto, é fazer com que os gerentes se mobilizem e ajam proativamente em favor da satisfação e da surpresa positiva de seus clientes (XAVIER; DORNELAS, 2006).

E-marketing

Após realizarem a primeira pesquisa, Coviello, Milley e Marcolin (2001) constataram que é significativa a rápida e ampla difusão da tecnologia da informação dentro das empresas nos últimos tempos e que a comunicação através da internet era uma forma de as empresas lidarem com seus mercados de uma maneira distinta.

Essa ampla difusão tem transformado a forma de consumir das pessoas. Os consumidores têm ganhado “força” e sofisticação no seu consumo em virtude do rápido acesso às várias informações fornecidas pela internet através de redes de negócios, do acesso fácil às empresas, dentre outras. Esse desenvolvimento da tecnologia tem intensificado a pressão sobre os profissionais de marketing para que deixem de lado a comunicação em massa e passem a se comunicar individualmente com seu mercado consumidor (CONSTANTINIDES, 2006).

Day e Hubbard (2003) afirmam que a internet proporciona uma relação mais próxima com o consumidor através do estímulo ao diálogo e da personalização da

comunicação, além de reduzir o custo de procura de produtos/serviços por parte do consumidor. Os autores afirmam, porém, que a tecnologia da internet é apenas uma ferramenta, e não uma estratégia competitiva. Ela serve para dar suporte e complementar canais existentes, como, por exemplo, um banco de dados, o qual pode tornar-se ativo através do envio de e-mails (DAY; HUBBARD, 2003).

De forma mais específica, Kalyanam e McIntyre (2002) definem um ferramental análogo ao do *marketing mix* para o e-marketing, é o que elas chamam de *e-marketing mix*. O paradigma do *e-marketing mix* é baseado nas relações, nas trocas e nas interações digitais através da rede. Este ferramental procurara contrapor o que o *marketing mix* tradicional oferece (comunicação em massa, falta de personalização do produto e da oferta, dentre outras críticas que já foram mencionadas neste texto) a essa nova proposta digital.

As principais ferramentas do *e-marketing mix* são: personalização para cada consumidor; customização, com base na modificação do que é apresentado, baseado no desejo de cada usuário; individualização, baseada no comportamento de cada consumidor; recomendações, em que é possível sugerir, no momento da venda, produtos complementares para o que se está comprando; *banners*, como forma de anunciar na própria tela do computador; *site*, que é a plataforma utilizada para interagir com o cliente; além de *homepage*, *website*, dentre outras.

Dentro da proposta de Coviello et al. (1997, p. 510), o e-marketing se enquadra na perspectiva relacional do marketing, e suas propriedades referentes às dimensões gerenciais e de troca relacional definidas são: **Foco da relação:** geração de informações, num diálogo entre um vendedor e muitos compradores identificados. **Natureza da comunicação:** empresa que usa tecnologia para comunicar-se “com” e “entre” muitos indivíduos (que podem formar grupos). **Tipo de contato:** interativo, via tecnologia. **Duração da relação:** contínua, com a interatividade acontecendo em tempo real. **Formalidade da relação:** formal, porém customizada e/ou personalizada, com a tecnologia interativa. **Intenção gerencial:** criar um diálogo propiciado pela tecnologia de informação. **Foco decisório:** administrar relacionamentos entre a empresa e muitos indivíduos. **Investimentos gerenciais:** ativos internos operacionais (tecnologia de informação, *websites*, logística) e integração de sistemas funcionais. **Nível**

gerencial: especialistas de marketing, especialistas de tecnologia e gerentes seniores (COVIELLO et al., 2001).

À luz desta análise, Coviello et al. (2002) classificaram o e-marketing como sendo o terceiro tipo de marketing, após o marketing transacional e o marketing de banco de dados, em grau de interação entre empresa e cliente.

Marketing de interação

O marketing de interação é o tipo de marketing que melhor define o que os pesquisadores já citados neste trabalho, como Berry (1983) e Grönroos (1996; 1997; 2009), definiram para o marketing de relacionamento, tendo como base o marketing de serviços.

Essa prática baseia-se na relação próxima e direta da empresa com seus *steakholders* de modo a facilitar as transações (LINDGREEN et al., 2004). As atividades de marketing visam desenvolver relações de cooperação com o cliente. É um processo que envolve pessoas que iniciam e lidam com interações pessoais e complexas, e seus requisitos básicos são **confiança** e **comprometimento** (COVIELLO et al., 2001). Esses requisitos significam que uma parte confia que a outra parte irá cumprir o que foi prometido (GRÖNROOS, 2009) e que o compromisso contínuo e duradouro de ambas as partes será vantajoso o suficiente para justificar os esforços de mantê-lo (COVIELLO et al., 2001).

A relação entre a empresa e as demais partes envolvidas é interpessoal (um a um) e contínua, e o foco da relação é de longo prazo com clientes específicos, sejam eles pessoas do mercado ou outras empresas ou órgãos com os quais a empresa lida (COVIELLO et al., 2001).

Isso remete à seguinte definição de marketing de relacionamento proposta por Grönroos (2009, p. 242):

O propósito do marketing (sob a óptica do relacionamento) é identificar e estabelecer; manter e realçar e, quando necessário, encerrar relacionamento com clientes (e outros interessados) de modo a cumprir os objetivos relativos às variáveis econômicas e outras, de todos os envolvidos. Isso é conseguido por meio de uma troca mútua e do cumprimento de promessas.

Outro aspecto importante destacado por Grönroos (2009) e utilizado por Coviello et al. (2001) na definição do marketing de interação é o fato de que as atividades de marketing são desenvolvidas por muitos funcionários de diversos

níveis e funções, profissionais realmente de marketing ou não – o que Grönroos (2009) chama de *profissionais parciais de marketing*.

Como exemplo dessa prática, pode-se citar a parceria do Wal-Mart com a Procter & Gamble, que incrementou os canais de fornecimento e recebimento entre as empresas e as fez economizar 30 bilhões de dólares em suas transações (LINDGREEN et al., 2004).

Marketing de rede

O marketing de rede é, entre os tipos de marketing, o de maior nível de interação, pois envolve os múltiplos relacionamentos das empresas (COVIELLO et al., 2001). Esse tipo de marketing pode ser abordado não só como uma prática de marketing, mas como uma estratégia de abordagem da empresa para com o mercado (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

O conceito do marketing de rede envolve o desenvolvimento de inter-relações entre as empresas para que seja possível a coordenação de atividades entre as múltiplas partes, isto é, o Sistema de Marketing Amplo (clientes, fornecedores, governo, imprensa e demais partes que se envolvam na relação) para a geração do benefício mútuo através da troca de recursos, conhecimentos dentre outros (COVIELLO et al., 2002).

Segundo Hankansson (1982), as empresas que desenvolvem essa prática tem a vantagem de ter acesso a vários recursos necessários para a geração de valor para o cliente, sem ter de coordenar um número muito grande de fornecedores. Em vez disso, a empresa seleciona um número reduzido de partes para participar da relação, e entre elas é formada a rede (LINDGREEN, 2004). Dentro dessas redes de compradores-fornecedores, são estabelecidos vários tipos de interações, que incluem desde o fluxo de bens e serviços até intercâmbios financeiros e sociais (ANTUNES; RITA, 2008).

Como a gestão do marketing de rede é estratégica para a empresa, quem gere a rede geralmente é o seu diretor executivo ou o C.E.O. (HANKANSSON, 1995).

Para Hankansson (1995), as relações em rede não devem ser vistas como relações isoladas, mas sim como parte de um contexto geral de várias relações entre empresa, seus clientes, fornecedores, estes fornecedores com outros

fornecedores e assim por diante. O contexto da relação não pode ser compreendido caso as conexões sejam vistas desagregadamente.

Hankansson (1995) aprofunda ainda mais a importância da rede na gestão das empresas ao afirmar que a performance dessas empresas será explicada pela sua habilidade em desenvolver as relações e os recursos potencialmente através da gestão conjunta entre empresas (*network*).

Dentro de uma perspectiva de gestão em rede, quanto mais bem-sucedida for a outra parte, melhor será para a empresa, ou seja, quanto mais ela ajudar sua parceira, mais ela tende a ganhar (HANKANSSON, 1995).

Após a definição dos cinco tipos de marketing avaliados nesta dissertação, resta saber quais desses tipos de marketing são praticados pelas empresas, brasileiras e estrangeiras, bem como qual retorno mercadológico e financeiro essas práticas trazem para as empresas brasileiras.

2.4

Resultados das práticas de marketing de outros países

Baseadas nos tipos de marketing estabelecidos pelo programa das *Práticas de Marketing Contemporâneas* (CMP), foram realizadas pesquisas em vários países ao redor do mundo objetivando identificar algumas características de como as empresas se relacionam com seus mercados, bem como se houve mudança de paradigma do marketing transacional e do marketing de relacionamento como propuseram alguns autores (GRÖNROOS, 1996; COVIELLO et al., 2002; COVIELLO; BRODIE, 1998; ZINELDIN; PHILIPSON, 2007; BRODIE et al., 1997).

A seguir são citadas as principais pesquisas realizadas com as localidades nas quais foram realizadas, o método utilizado e os principais resultados. A ordem de apresentação das pesquisas é cronológica.

Pesquisa 1 – Brodie et al. (1997)

Brodie et al. (1997) desenvolveram um esquema de classificação, baseado nas propostas de marketing das Escolas Nórdica e Industrial, acerca dos fluxos de pesquisas nos quesitos: serviços, interações, canais e redes. O resultado foram vinte dimensões relevantes para a compreensão da “troca relacional” e para as

“atividades de processos de gestão” no relacionamento dentro das empresas (BRODIE et al., 1997).

As dimensões já foram retratadas neste trabalho, através das Figuras 5 e 6, mas são resumidamente mencionadas neste tópico.

Dadas essas dimensões, Coviello et al. (1997) definiram os tipos de marketing em marketing transacional e marketing de relacionamento, cujos tipos são: marketing de banco de dados, marketing de interação e marketing de rede.

Contudo, a perspectiva proposta por Coviello et al. (1997) não propunha barreiras entre as práticas de marketing das empresas nem que essas práticas seriam mutuamente excludentes, mas sim que poderia haver uma prática de mais de um tipo sendo utilizada.

Brodie, Coviello, Brookes e Little (1997) realizaram primeiramente uma análise de dados secundários com quatro empresas de softwares com o intuito de validar o esquema desenvolvido por Coviello et al. (1997). Além disso, realizaram entrevistas informais com profissionais da área de marketing para validar os quatro tipos de marketing propostos e suas vinte dimensões. O consenso geral dessas primeiras abordagens foi de que o esquema proposto era claro, fazia sentido (*meaningful*) e era relevante para os praticantes do marketing.

A pesquisa quantitativa foi realizada com 134 empresas e contou com um questionário desenvolvido para operacionalizar o esquema de classificação dos tipos de marketing. Foram coletados documentos referentes aos clientes da empresa, às práticas de marketing, às medidas de performance, ao uso da tecnologia, bem como às variáveis demográficas referentes à empresa e aos entrevistados. Além disso, foi estabelecida uma seção focada na visão do respondente sobre marketing, as mudanças feitas (ou percebidas como necessárias) para as práticas de marketing, as tendências do ramo no qual a empresa atua e o impacto da tecnologia na empresa e na indústria dos pesquisados (BRODIE et al., 1997).

As questões foram apresentadas em escala Likert, já que não se pretendia delimitar barreiras entre os tipos de práticas de marketing, mas sim conhecer o quanto cada prática é utilizada na empresa (BRODIE et al., 1997).

Os resultados das quatro empresas de software apontaram que o marketing de rede é muito forte, contudo essa amostra não é representativa, dada a

quantidade muito pequena de apenas quatro empresas. A Tabela 1 mostra as principais características das empresas por segmento identificado na pesquisa.

Tabela 1 – Panorama das práticas de marketing das empresas norte-americanas e europeias

SEGMENTOS	PRÁTICAS QUE PREVALECEM	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS
1	Marketing Transacional + Marketing de Banco de Dados	Empresas grandes e antigas que ofertam produtos ao mercado
2	Marketing de Banco de Dados	Empresas grandes, antigas e com uso sofisticado da tecnologia
3	Marketing de Intração + Marketing de Rede	Empresas de bens de consumo com baixo <i>turnover</i>
4	Marketing de Rede	Empresas estrangeiras com uso mais sofisticado da tecnologia

Os resultados da pesquisa quantitativa mostraram que a maioria das empresas pratica mais de um tipo de marketing, se não todos. Uma análise de correlação parcial foi feita para identificar quais tipos de marketing são praticados ao mesmo tempo. Contatou-se que as empresas que usam o marketing transacional também usam o marketing de banco de dados e quase não usam o marketing de interação. Essas empresas são caracterizadas por oferecerem produtos ao mercado, serem grandes e antigas.

As empresas que utilizam prioritariamente o marketing de banco de dados são caracterizadas por serem grandes, antigas e com uso sofisticado da tecnologia. Já as empresas com alto índice de prática de marketing de interação geralmente também praticam o marketing de rede e são empresas de bens de consumo com baixo *turnover*.

Por último, as empresas com alto índice de prática de marketing de rede são caracterizadas por serem de propriedade estrangeira com um uso mais sofisticado da tecnologia. Para mais detalhes sobre a pesquisa, ver Brodie et al. (1997).

Pesquisa 2 – Coviello e Brodie (1998)

Coviello e Brodie (1998) não intentaram testar a aplicação dos tipos de marketing, como mostrou a pesquisa relatada anteriormente de Brodie et al. (1997). Baseada nos axiomas propostos por Grönroos (1996) acerca do marketing de relacionamento e a fim de verificar as práticas de marketing contemporâneas

das empresas, ela visou testar empiricamente a relevância dos seis axiomas em diferentes tipos de empresas.

Os três objetivos principais da pesquisa foram: investigar a percepção do nível de importância de cada uma das seis proposições de Grönroos (1996); verificar se as proposições de Grönroos (1996) suportam na prática as necessidades dos diferentes tipos de empresas e produtos no mercado, e, caso negativo, por que isso ocorria; identificar se novas proposições deveriam ser adicionadas ao modelo de Grönroos (1996).

Participantes de 145 empresas da Nova Zelândia e do Canadá responderam a um questionário sobre o perfil de suas empresas e suas ofertas, além de perguntas referentes aos axiomas testados. Foi requerido de cada participante que examinasse criticamente a relevância específica de cada uma das seis proposições para as atividades de marketing de cada uma das empresas; ranqueasse a importância de cada proposição; discutisse o ranking através de exemplos para os argumentos dados e sugerisse, com base na sua experiência, novas proposições ou modificações nas já existentes baseadas nas próprias experiências dos entrevistados.

Os resultados gerais encontrados foram que as empresas reconhecem a importância do marketing de relacionamento, logo consideram relevantes as seis proposições de Grönroos (1996). Contudo, foram cautelosas ao reconhecer a relevância prática e a implementação dos axiomas propostos. Muitas empresas aplicavam o marketing transacional em paralelo ao marketing relacional e consideravam o primeiro bastante relevante, sugerindo que as empresas de sucesso são as que sabem casar as duas práticas de marketing.

Esses resultados corroboram os achados de Brodie et al. (1997). Os entrevistados consideraram ainda que os axiomas de Grönroos (1996) deveriam ser incrementados com propostas que tratassem da relação interna da empresa e do contexto, temas estes importantes para serem pesquisados.

Pesquisa 3 – Pels, Coviello e Brodie (2000)

Trata-se de um modelo integrativo entre o marketing transacional e o relacional, pois os pesquisadores consideraram que as empresas necessitavam das duas práticas para ser bem-sucedidas.

O Modelo de Situação de Troca entre Comprador e Vendedor prega que o contexto influencia a relação entre comprador e vendedor. O modelo propõe que os atores no processo de troca representam seu entorno, gerando diversas propostas de ofertas e estruturas de demanda; incorpora os diferentes tipos de marketing (marketing de transação, banco de dados, interação e rede) e afirma que todos eles devem co-existir em uma situação de troca. Reconhece que a natureza da situação de troca pode ser “casada”, isto é, o que a empresa propõe é o que o cliente espera dela, ou “não casada”, quando os interesses não são os mesmos entre comprador e vendedor. Isso vai depender de como os atores percebem e interpretam as várias influências descritas no modelo.

Seria relevante para os conhecimentos acadêmico e prático que fosse pesquisado o panorama das práticas de marketing das empresas de acordo com o modelo proposto, a fim de que se descubra que tipo de empresa possui sua natureza de troca “casada” ou “não casada” com a demanda do cliente.

Pesquisa 4 – Coviello, Brodie, Danaher e Johnston (2002)

Esta pesquisa visa conhecer como as empresas lidam com seus mercados, dentro do contexto do marketing de relacionamento. Para tanto, foram pesquisadas 308 empresas do Canadá, Estados Unidos, Finlândia, Suécia e Nova Zelândia, apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Panorama das práticas de marketing das empresas dos seguintes países: Canadá, Estados Unidos, Finlândia Suécia e Nova Zelândia

SEGMENTOS	EMPRESAS POR SEGMENTO %	PRÁTICAS QUE PREVALECEM	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS
1	33%	Marketing Transacional	Empresas grandes que atendem a consumidores finais.
2	35%	Marketing Transacional + Marketing de Relacional	Praticam alto nível de todos os tipos de marketing. São empresas de bens de consumo
3	32%	Marketing Relacional	Empresas com alto nível tecnológico. Alto nível de prática dos Marketings de Interação e Rede. Atendem principalmente a outras Empresas/Organizações

Uma análise comparativa mostrou que a ideia de que as empresas de bens de consumo utilizam mais o marketing transacional e as de serviços utilizam o marketing relacional não é tão válida, pois ocorreram várias exceções.

A pesquisa também revelou que nesses países existem três grupos de empresas característicos bem distribuídos, o que pratica o marketing transacional

com maior ênfase, o que pratica o marketing relacional de forma mais significativa e um terceiro grupo que pratica ambos os tipos de marketing de forma híbrida.

A pesquisa concluiu que as práticas de marketing são pluralísticas dentro das empresas e que a gestão do marketing não sofreu uma mudança do transacional para o relacional.

Pesquisa 5 – Pels e Brodie (2003)

A pesquisa de Pels e Brodie (2003) foi realizada na Argentina e teve uma amostra de 96 executivos de empresas. Nessa pesquisa, não foi considerado o tipo e-marketing. Como resultado, os pesquisadores encontraram cinco tipos de segmentos distintos, sendo dois deles tradicionais e dois progressivos.

O segmento Tradicional I tinha o marketing de interação como prática principal, mas com uso também do marketing de transação e banco de dados. O segmento Tradicional II possuía características predominantemente transacionais, utilizando-se bastante do marketing de transação e fazendo uso também, mas em menor escala, do marketing de banco de dados.

O segmento chamado de Progressivo I utilizava todos os quatro tipos de marketing considerados na pesquisa, predominando as empresas estrangeiras. O segmento Progressivo II se valia do uso do marketing de transação de forma evidente, tendo indícios de práticas do marketing de banco de dados. O último segmento, o Progressivo III, utilizava todos os quatro tipos de marketing considerados, mas seu grupo era composto de empresas argentinas menores.

Pesquisa 6 – Wagner (2005)

Em sua pesquisa, Wagner (2005) traçou o panorama das práticas de marketing das empresas russas. Ele considerou o tipo e-marketing e encontrou três segmentos. O primeiro caracterizava-se pelas práticas de marketing ligadas ao marketing de interação. O segundo segmento distinguia-se por práticas de marketing transacionais, mais tradicionais e com pouca orientação para o mercado. Já o terceiro segmento caracterizava-se por praticar todas as atividades de marketing propostas de forma intensa.

Em geral, as práticas do marketing transacional ainda são bastante utilizadas pelas empresas russas. As práticas de marketing de relacionamento são

consideradas apenas complementares e não substituem as práticas transacionais. A tecnologia da informação ligada ao marketing não é considerada uma oportunidade para os fornecedores já estabelecidos.

Esta revisão de literatura serve como subsídio fundamental para a realização da pesquisa de campo descrita a seguir. A exposição dos tipos de marketing e seu entorno, suas contribuições e limitações e os resultados de pesquisas anteriores fomentam a análise das práticas de marketing das empresas brasileiras, de forma que esta dissertação possa contribuir com o conhecimento e o crescimento acadêmico e prático.