

Por onde anda o Marketing de Relacionamento?

Lenoir Hoeckesfeld¹, Jackson Cittadin², Estela Maria Hoffmann³, Claudia Silva Ribeiro Alves⁴, Maria José Barbosa de Souza⁵

1

IFMT - leno.adm@gmail.com – ORCID - <https://orcid.org/0000-0002-1339-1157>

2

SENAC – jacksoncittadin911@hotmail.com

3

UNIVALI – estelamhoff@gmail.com – ORCID - <https://orcid.org/0000-0002-3954-1715>

4

UNIVALI – dinha.csra@gmail.com – ORCID - <https://orcid.org/0000-0001-5257-4389>

5

UNIVALI – mjbsouza2@gmail.com – ORCID - <https://orcid.org/0000-0003-4372-4722>

PALAVRAS-CHAVES

Marketing de Relacionamento, Práticas Contemporâneas de Marketing, CRM.

Received 07.ago.2020

Reviewed 23.abr.2021

Accepted 22.jun.2021

ISSN 1980-4431

Double blind review



RESUMO

O objetivo do estudo é propor uma discussão conceitual entre Marketing de Relacionamento (MR), Práticas Contemporâneas de Marketing (PCM) e *Customer Relationship Management* (CRM), por meio de um *framework* que apresente a “relação” entre esses três construtos e com isso sugerir uma agenda de pesquisa na área. A metodologia empregada foi a revisão narrativa. O método baseia-se na análise de literatura, interpretação e análise crítica do pesquisador. A pesquisa é pioneira ao englobar a discussão de três importantes conceitos: Marketing de Relacionamento, Práticas Contemporâneas de Marketing e CRM. Além disso, faz a proposição de uma agenda de pesquisas futuras. Este estudo contribui para a reflexão sobre conceitos de marketing de relacionamento envolvendo os novos modelos de relação, considerando as novas tecnologias e conexões estabelecidas a partir delas. As práticas de marketing aplicadas ao marketing de relacionamento e as ferramentas tecnológicas utilizadas para tal são desafios contemporâneos que merecem atenção por parte de profissionais e pesquisadores da área.

1 Introdução

Estudos apontam que os consumidores possuem atualmente uma gama de possibilidades de compra muito maior se comparado há tempos passados (Demo, & Rozzett, 2013; Patterson, 2016). Como resultado, as empresas buscam constantemente alternativas para se diferenciar no mercado e obter a lealdade do consumidor. Uma das estratégias utilizadas para alcançar esse objetivo é a do relacionamento com o cliente (Demo et al., 2017). Na literatura, o conceito de Marketing de

Relacionamento (MR) é definido como uma rede de relações entre diferentes stakeholders, como fornecedores, colaboradores, clientes e demais parceiros (Lusch, & Vargo, 2014). Considerando o contexto digital, as Práticas Contemporâneas de Marketing (PCM) buscam criar, manter e desenvolver relacionamentos com os stakeholders por meio do marketing de banco de dados, digital, interativo e marketing de rede. Dentro dessas práticas o *Customer Relationship Management* (CRM) é um processo focado em usar as informações dos clientes para criar, desenvolver e

manter relacionamentos rentáveis e de longo prazo através do incremento da percepção de valor dos clientes (Payne, 2012). Assim, os conceitos voltados ao relacionamento possuem diversas vertentes, mas que juntas podem contribuir para um melhor entendimento da relação consumidor - empresa.

Na academia, estudos voltados para a evolução dessas teorias e seus conceitos, bem como a relação entre elas são escassos e causam confusão sobre suas definições. Autores como Patterson, Farha e Elbanna (2018) evidenciam a falta de pesquisas que abordem as PCMs, enquanto Rahimi et al. (2017) asseguram que apesar do crescente interesse dos pesquisadores em estudar CRM (Araújo, Pedron, & Picoto, 2018), ainda há pouco estudo que destaque seu desenvolvimento. Entre os poucos trabalhos que unem as temáticas está a pesquisa de Wahab, Othman, & Rahman (2011), Reis, Iacovelo, & Almeida (2016) e Cittadin et al. (2017). Este último classificou a prática de marketing de relacionamento como uma estratégia contemporânea de marketing e o CRM como ferramenta para sua implantação. Já Reis et al. (2016) abordou a relação entre marketing de relacionamento e CRM se referindo a este como um recurso tecnológico, ao qual aliado com Big Data, consegue gerar informações a partir de uma infinidade de dados disponíveis na internet. Do mesmo modo, Branbilla (2012) compreende o CRM como tecnologia capaz de ajudar no processo de automação de vendas e melhoria no marketing de relacionamento. No entanto, em alguns casos, a falta de consenso na literatura faz com que os conceitos de Marketing de Relacionamento e CRM sejam usados como sinônimos (Demo, & Guanabara, 2015). Entre essas e outras razões, a discussão dos temas é campo fértil para pesquisadores e profissionais de marketing. A quebra de paradigma entre as práticas tradicionais e as práticas contemporâneas (Coviello, Winklhofer, & Hamilton, 2006) continua gerando discussões entre os pesquisadores. Neste contexto, as PCMs postulam que as teorias tradicionais de marketing não explicam, de forma eficiente, as práticas organizacionais das empresas de hoje (Reid, 2008; Reijonen, 2010). Para estes pesquisadores, o ambiente competitivo moderno demanda das organizações a adoção de práticas informais e mecanismos de comunicação interativa, ou seja,

estratégias voltadas para a construção de relacionamentos de longo prazo com clientes e stakeholders (em contraposição à orientação tradicional, voltada às transações direcionadas para vendas). Já o CRM é abordado como uma ferramenta que dá suporte ao gerenciamento do relacionamento no sentido de tomar decisões voltadas para o marketing de relacionamento. Além disso, a maioria dos autores aborda marketing de relacionamento considerando apenas a perspectiva relacional com clientes, enquanto as PCMs abordam o marketing de relacionamento no âmbito holístico, considerando todos os stakeholders. Dessa forma, o objetivo desta pesquisa é propor uma discussão conceitual entre Marketing de Relacionamento (MR), Práticas Contemporâneas de Marketing (PCM) e Customer Relationship Management (CRM), por meio de um framework que apresente a “relação” entre esses três construtos e com isso sugerir uma agenda de pesquisa na área.

A metodologia empregada para atender ao objetivo proposto é a revisão narrativa, como indicado por Botelho, Cunha e Macedo (2011). Segundo os autores, “a revisão narrativa é utilizada para descrever o estado da arte de um assunto específico, sob o ponto de vista teórico ou contextual” (Botelho, Cunha, & Macedo, 2011, p.125). O método baseia-se na análise de literatura, interpretação e análise crítica do pesquisador (Bernardo, Nobre, & Janete, 2004). A utilização desse método possibilita adquirir novos conhecimentos sobre um tema específico num dado espaço de tempo (Rother, 2007). Além disso, é importante salientar que a revisão narrativa não viabiliza a reprodução dos dados e nem apresenta respostas quantitativas (Rother, 2007), o que justifica e explica a escolha do mesmo.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Marketing de Relacionamento, Práticas Contemporâneas de Marketing e *Customer Relationship Management* (CRM)

A nova configuração do mercado, alicerçada na base tecnológica, apresenta um desafio para os gestores e profissionais de marketing, uma vez que as práticas de relacionamento executadas até então não são suficientes para atender a todas as demandas do consumidor. Pesquisas indicam que

organizações que fazem uso das tecnologias de Big Data para promover o marketing de relacionamento, por exemplo, conseguem definir de forma mais eficaz suas estratégias “obtendo como resultados relacionamentos mais duradouros com o mercado e seus clientes e retornos favoráveis aos seus negócios” (Reis, Iacovelo Almeida, & Costa Filho, 2016, p.512). Além disso, os motivos para investir em Marketing de Relacionamento decorrem “por pressão do ambiente, em especial por perda de mercado, necessidade de fidelização de clientes, necessidade de melhorar a competitividade, preocupação com o cliente” (Martins, Kniess, & Rocha, 2015, p.59). Neste sentido, o Marketing de Relacionamento (MR), as Práticas Contemporâneas de Marketing (PCM) e o Customer Relationship Management (CRM), são termos essenciais para a discussão da gestão do relacionamento com o cliente, as quais estão seccionadas a seguir.

2.1.1 Marketing de Relacionamento (MR)

Berry (1983) conceituou Marketing de Relacionamento como a atração, manutenção e desenvolvimento de relacionamentos com clientes. Outros autores definem ainda como um processo de engajamento e interação que constitui e desenvolve relacionamentos cooperativos de longo prazo com benefícios mútuos entre as partes (Morgan, & Hunt, 1994; Palmatier, 2008).

O estudo do Marketing de Relacionamento teve origem nas áreas de marketing industrial (Levitt, 1983) e marketing de serviços (Grönroos, 1983). Porém, foi Berry (1983) que trouxe o termo “marketing de relacionamento” e despertou interesse entre os estudiosos. Nesse período, pesquisadores já indicavam que marketing de relacionamento representaria uma mudança de paradigma no marketing (Berry, 1983; Grönroos 1994; Gummesson, 1997).

Já em meados dos anos 1990, o MR passou a ter maior visibilidade, em termos práticos e de pesquisa acadêmica (Berry, 1995) fazendo com que o interesse dos pesquisadores e a teoria tivessem evolução significativa. Além disso, outros fatores, como as ligações estabelecidas entre fidelização e rentabilidade do cliente, as melhorias tecnológicas na sua identificação e acompanhamento, contribuíam para o interesse no marketing de

relacionamento (Berry, 1995; Sheth, 2002; Palmer, Worthington, & Dann, 2013).

Sheth (2002) postulava que marketing de relacionamento deveria ser limitado a incluir apenas atividades que estão focadas em atender as necessidades do cliente. Porém, outros estudiosos já começavam a argumentar que o MR deveria abranger uma gama mais ampla de partes interessadas (Christopher et al., 1991; Gummesson, 1999). Neste sentido, Cannon e Perreaut (1999) defendiam que relacionamentos podem contribuir com os stakeholders a gerenciar a incerteza e a dependência, além de melhorar a orientação do mercado, compreendendo as necessidades dos clientes. Outros autores destacavam que as estratégias de MR não seriam solução para todos (Agariya, & Singh, 2011; Schakett et al., 2011), pois alguns consumidores não desejam manter um relacionamento próximo com seus fornecedores, e estes dependem do tempo para serem desenvolvidos.

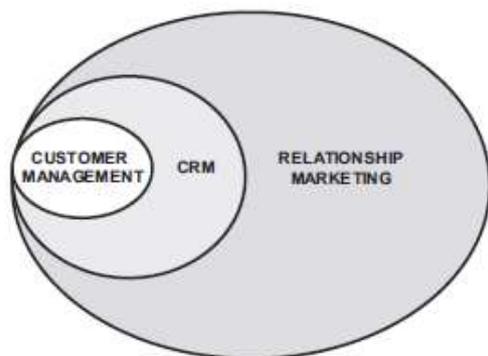
No novo milênio, os debates avançaram e autores como Grönroos (2009), Demo e Rozzett (2013) e Demo et al. (2015), passaram a admitir e abordar a falta de consenso a respeito da definição de MR. Grönroos (2009) continuou a defender que MR pressupõe a atividade de gerenciamento dos relacionamentos com os consumidores, ainda que a literatura compreenda distintas noções do que isto significa.

Atualmente, o marketing reconhece a existência de múltiplos relacionamentos e redes de relações entre diferentes atores (Gummesson, 2008; Lusch, & Vargo, 2014). Essa mudança para a economia em rede é parcialmente devido às novas tecnologias (Gummerus, Von Koskull, & Kowalkowski, 2017). Pesquisas anteriores reconheceram a existência de relações entre os clientes (Martin, & Pranter, 1989; Pitta, & Fowler, 2005; Baron, & Harris, 2010) e entre múltiplos stakeholders (Gummesson, 2008; Payne, Ballantyne, & Christopher, 2005). No entanto, a tecnologia tem exercido papel fundamental trazendo novos tipos de relacionamentos (por exemplo, a internet das coisas), e entre humanos e dispositivos digitais (computação cognitiva, como o IBM Watson ecossistema) (Ekman, Erixon, & Thilenius, 2015).

A partir disso, os avanços tecnológicos em muitas áreas, e avanços na infraestrutura de internet,

consequentemente influenciaram o aprimoramento dos relacionamentos. Em particular, a capacidade de usar a tecnologia da informação para gerar insights dos clientes e aplicar essas ideias em programas de marketing de relacionamento, para o surgimento da ferramenta de gestão de relacionamento com o cliente, o chamado CRM (Payne, & Frow, 2017).

Figura 1. Distinção entre MR, CRM e Gestão de Clientes



Fonte: Frow e Payne (2009).

Na Figura 1, observa-se a distinção entre os conceitos de marketing de relacionamento, CRM e gestão de clientes de acordo com Frow e Payne (2009). Assim, o MR envolve a gestão estratégica de relacionamentos com todas as partes interessadas relevantes, ou seja, todos os stakeholders (Payne, & Frow, 2017). Já o CRM envolve o uso apropriado de tecnologia, que é um importante facilitador, para a gestão estratégica de relacionamento com o cliente. E a gestão de clientes contempla a implementação e gerenciamento tático de interações com clientes envolvendo aspectos como gerenciamento de campanhas, call center, automação da força de vendas, entre outros (Frow, & Payne, 2009).

Pesquisas recentes ainda abordam o MR com o objetivo de gerar relacionamentos lucrativos a longo prazo entre os parceiros (Miquel-Romero, Caplliure-Giner, & Adame-Sánchez, 2014). No entanto, incluem também a importância de considerar os processos de negócios associados (Larentis, Antonello, & Slongo, 2018). Outros como Cittadin et al. (2017) incluem o MR em um ambiente holístico abordando-o como parte das Práticas Contemporâneas de Marketing. Resultados da pesquisa de Cittadin et al. (2017) reforçam que as pequenas empresas do setor de confecção de

vestuário têm se utilizado de forma contundente dessas práticas para gerar vantagem competitiva perante a concorrência e à crise atual. Evidenciaram ainda que o marketing de relacionamento está fortemente apoiado no uso de mídias sociais (Facebook, Instagram e Youtube), além da forte e eficaz comunicação proporcionada pelo WhatsApp.

Sheth (2017) reforça que ao longo dos anos, o marketing de relacionamento começou a divergir ao invés de convergir para uma mesma definição e que essa crise de identidade é ainda agravada pelo impacto da revolução da computação e da mídia social (Sheth, 2017). Segundo o autor, para alguns, marketing de relacionamento significa CRM e faz parte da organização focada em integração e gerenciamento de banco de dados. Para outros, significa marketing pós-vendas, incluindo suporte ao cliente. Para Sheth (2017), o MR representa uma oportunidade para sintetizar as práticas divergentes e oferece perspectiva para atender uma teoria abrangente do marketing de relacionamento.

Confiança, comprometimento e cooperação são alguns dos elementos-chave dos relacionamentos (Palmatier et al., 2006; Agariya, & Singh, 2011; Gummesson, 2017). Entretanto, as mudanças no ambiente de mercado proporcionam oportunidades para construir e aprimorar esses relacionamentos a partir desses elementos-chaves. Fornecedores podem buscar construir relacionamentos mais próximos proporcionados por avanços, e mudanças no estilo de vida dos clientes (Payne, Storbacka, & Frow, 2008). Assim, os relacionamentos se firmaram como um ativo que pode ser avaliado indiretamente como valores das ações da empresa, ou diretamente como informações de clientes ou pontos de contato vendáveis (Gummerus, Von Koskull, & Kowalkowski, 2017). Para Sheth (2017), nos últimos anos, o MR, como prática ou como disciplina, cresceu espetacularmente e tornou-se uma importante escola de pensamento em marketing. Concluindo, apesar da visibilidade e da popularidade que o termo MR conquistou o debate acerca de seu real significado ainda é considerado uma importante lacuna na literatura (Scussel et al., 2017).

2.1.2 Práticas Contemporâneas de Marketing (PCM)

Um grupo de pesquisadores de diversos países vem estudando as Práticas Contemporâneas de Marketing (PCM), abordando aspectos que transcendem ao tradicional composto de marketing (4P's), sendo que estudos sobre o tema tiveram maior evolução a partir de 2008, com a adesão de pesquisadores de diferentes países como Canadá, Finlândia, Holanda, Alemanha, Irlanda, Espanha, Rússia, Tailândia, Malásia, Gana, Costa do Marfim, China e Austrália (Hoeckesfeld, Sarquis, & Favretto, 2017).

Esse movimento inclui a gestão do relacionamento com clientes (maior aproximação da empresa com os clientes, tratando-os da maneira que desejam ser tratados), marketing em rede (criando redes entre clientes, fornecedores e demais parceiros), inovação em marketing (utilizando estratégias e práticas de marketing modernas e inovando nas práticas relacionais), marketing de experiências (buscando gerar sempre uma experiência positiva com os stakeholders), marketing digital (ferramentas do ambiente digital para se comunicar e relacionar) e marketing centrado no ser humano (relacionamento as questões emocionais e racionais dos clientes) (Coviello et al., 2002; Brodie, Coviello, & Winklhofer, 2008; Reid, 2008; Amonini et al., 2010; Ekman et al., 2015; Menelec, & Jones, 2015; Cittadin et al., 2017).

Os estudos sobre PCM começaram em 1996, liderado por Brodie e Coviello, vinculado a Universidade de Auckland, na Nova Zelândia. O objetivo do grupo era desenvolver um entendimento de como as empresas se relacionam com seus mercados de uma maneira que integra visões tradicionais (perspectiva transacional) e visões modernas de marketing (perspectiva relacional) em um ambiente contemporâneo, e a partir disso, examinar a relevância das práticas de marketing em diferentes organizações (Brodie, Coviello, & Winklhofer, 2008).

É a partir dessa perspectiva relacional que este trabalho teórico tem seu aporte. Essa abordagem tem seu foco no desenvolvimento de relacionamentos com clientes e outros stakeholders, que privilegiam os relacionamentos de longo prazo, contínuos, interativos, com proximidade e personalizados (Menelec, & Jones, 2015).

Entre as dimensões das PCM, tem-se o marketing de banco de dados, digital, interativo e de rede (Brodie, Coviello, & Winklhofer, 2008). O marketing de banco de dados é definido por Coviello et al. (2002) como o uso de técnicas e ferramentas da tecnologia da informação (por exemplo o CRM), com o propósito de obter informações, conquistar negócios, desenvolver relacionamentos e manter em atividade os clientes relevantes (Targino, Urdan, & Chauvel, 2013). Neste sentido, Chiusoli e Pacagnan (2009) e Lodziana-Grabowska (2013) entendem que o banco de dados é fundamental para um sistema de informações de marketing de modo geral para as organizações, que dá subsídios na tomada de decisão por parte dos gestores de marketing.

Outros autores como Paas (2009) entendem o banco de dados como algo focado nos clientes da empresa no sentido de entender suas necessidades e comportamentos. Esta abordagem apresenta como características: a infraestrutura voltada à captação de informações sobre os clientes e as transações econômicas; o direcionamento das comunicações da empresa para determinados segmentos de mercado, ou grupos de clientes identificados; a frequência episódica, com pouca interatividade e a distância no contato com o cliente; e a formalidade do atendimento ao cliente (personalizado apenas pela tecnologia) (Zahay, Mason, & Schibrowsky, 2009). O marketing digital é definido por Coviello et al. (2002) como a utilização da Internet e de outras tecnologias digitais interativas para a criação de diálogos entre a empresa, seus clientes e outros stakeholders. Segundo El-Gohary (2010), nesta abordagem utiliza-se a tecnologia e a Internet (por exemplo: TI, website e logística) para promover e vender produtos, bem como comunicar mensagens relevantes aos grupos e segmentos de consumidores. Dentre as suas características, pode-se citar: o apoio à atividade empresarial no tocante ao diálogo entre vendedores e consumidores; a obtenção de informações relevantes; as comunicações da empresa baseadas na tecnologia digital e direcionadas para clientes específicos; a tendência à formalidade no atendimento; a realização dos contatos através da interatividade pela Internet, com duração contínua; e a possibilidade de personalização nos relacionamentos através do uso da tecnologia.

Estudo de Sarquis, Hoeckesfeld, Cittadin e Lenzi (2019) abordou exemplos de práticas de marketing digital, como o uso de web/sites corporativos, e-mails, mídias sociais, blogs e o conceito de *inbound* marketing. Percebesse que estas estratégias são formas de se relacionar com os stakeholders e principalmente com clientes fazendo o uso de tecnologia. Nesta linha, pesquisa de Hudson, Ruang, Roth e Madden (2015) analisou a influência do uso das redes sociais no relacionamento dos consumidores com a marca. Os resultados indicaram que o uso das mídias sociais estava positivamente relacionado à qualidade do relacionamento com a marca. Este efeito foi mais evidente com clientes com alta percepção de antropomorfismo, ou seja, clientes que associam características humanas às marcas. O estudo mostrou ainda que esta relação é moderada pela cultura e por aqueles consumidores que preferem evitar incertezas. Para os autores, tais clientes que são mais engajados tendem a ajudar no relacionamento com outros por intermédio da comunicação boca a boca.

O marketing interativo é conceituado por Coviello et al. (2002) como sendo o conjunto de ações direcionadas para o desenvolvimento de relações interpessoais com clientes e outros stakeholders, através do uso inteligente de técnicas e ferramentas tecnológicas. Nela, há participação dos colaboradores das diferentes áreas funcionais, que buscam desenvolver relacionamentos de proximidade e favorecer a manutenção em atividade dos clientes. As características do marketing interativo são: as comunicações da empresa são individualizadas e interativas, existindo o contato pessoal face-a-face, de proximidade e de duração contínua; busca-se desenvolver o compromisso, a confiança e a cooperação mútua; o processo de atendimento pode ser tanto formal, quanto informal; e existe um papel ativo por parte do cliente na produção e entrega do serviço. Este aspecto, segundo Groonros (2009) e Palmer e Wilson (2009), faz com que o marketing interativo gere confiança e comprometimento com os consumidores.

Por fim, Coviello et al. (2002) definem o marketing de rede como sendo a participação nas redes de relacionamento de outras organizações (como, por exemplo, um acordo institucional com outras organizações) ou de indivíduos (relações de

proprietários ou dirigentes da empresa), com o propósito de obter recursos, conhecimentos, negócios, acesso a mercados e contatos sociais e de negócios. Segundo esta abordagem, a empresa pode construir relacionamentos com clientes potenciais, fornecedores, concorrentes, agências de negócios, empresas estatais ou funcionários, entre outros (O'Donnell, 2004). Reforçando esta abordagem, Jones, Suoranta e Rowley (2013) criaram um modelo de marketing de rede para pequenas e médias empresas, no qual estão presentes os constructos *network marketing* e vendas, de inovação, de negócios, além do *network* social, interno da organização e com os clientes. Algumas características desta atividade são: foco na construção de relacionamentos com outras empresas ou organizações; comunicação voltada aos indivíduos, que ocorre por meio de contatos impessoais e interpessoais, com duração contínua, estável e dinâmica (podendo ser de curto ou longo prazo); processo de relacionamento que pode ser tanto formal quanto informal. Ainda, Naudé, Zaefarian, Tavani, Neghabi e Zaefarian (2014) defendem que a inteligência emocional e o estilo do empreendedor afetam a estrutura de rede e o comportamento externo da rede, e posteriormente o desempenho das empresas.

Em resumo, as PCMs, na perspectiva relacional, buscam, por meio de suas dimensões (banco de dados, digital, rede e interativo), criar, manter e desenvolver relacionamentos com todos os stakeholders. Portanto, o CRM se apresenta como uma ferramenta indispensável neste processo.

2.1.3 Customer Relationship Management (CRM)

O CRM, ou gestão do relacionamento com cliente, surgiu nos anos 90 e rapidamente se tornou uma proposta inovadora e altamente relevante de relacionamento com o cliente (Araújo et al., 2018). Sua aplicação pode melhorar o foco nas necessidades e desejos dos clientes (Zulkifli, & Tahir, 2012). Além disso, é uma abordagem estratégica e holística que tem por propósito gerenciar o relacionamento com os clientes para criar valor para o acionista por meio de uma ferramenta (Payne, 2012). O CRM oferece oportunidades para o uso de dados e informações

que permitem a compreensão dos clientes e a implementação de melhores estratégias de marketing de relacionamento (Payne, 2012).

No entanto, o CRM não é uma solução tecnológica simples, é um modelo, uma ferramenta e uma prática de negócios (Kordalipoor, Shahhosseini, & Hamidi, 2015). Xavier e Dornelas (2006) e Targino, Urdan e Chauvel (2013) conceituam o CRM como uma ferramenta do marketing de banco de dados, frequentemente utilizado através de sistema informatizado, que oferece informações, previsões e procedimentos para melhorar o gerenciamento do processo de relacionamento com clientes. CRM é entendido como uma ferramenta que possibilita à organização uma nova visão sobre os negócios e uma maior atenção sobre os clientes (Frow, & Payne, 2009). Através do CRM, é possível fechar novos negócios de um modo eficaz, estar atento à evolução das necessidades e desejos dos consumidores e garantir uma imagem exterior de profissionalismo e qualidade (Frow, & Payne, 2009). Lindgreen, Palmer e Vanhamme (2004) também conceituam CRM como ferramenta, e, segundo eles, a partir dele as organizações estão cada vez mais focadas em atrair, desenvolver e reter negócios.

De acordo com Payne (2012), a importância de conceituar corretamente o CRM não é uma questão apenas teórica epistemológica, pois na verdade, causa um impacto significativo na maneira como o CRM é entendido, implantado e praticado nas organizações. Embora a tecnologia seja importante, CRM deve ser visto como uma ferramenta e não como uma solução, pois simplesmente lançar software ou tecnologia em uma organização para implementação de CRM causará mais problemas do que soluções (Kordalipoor, Shahhosseini, & Hamidi, 2015).

Internacionalmente, a produção recente de artigos traz estudos constatando que o CRM atingiu uma maturidade estratégica e influencia o ciclo de vida de um produto, constituindo diferencial competitivo para as empresas por otimizar sua eficiência e resultados como quer que sejam medidos (Iglesias, Sauquet, & Montaña, 2011). Já no Brasil, as empresas utilizam o CRM como ferramenta para a gestão de relacionamento com o cliente com objetivo de estabelecer relacionamentos de longo prazo, buscando manter seus clientes satisfeitos e fiéis (Demo, & Pessôa, 2015).

Constata-se, de maneira geral, que as organizações estão utilizando o CRM não apenas para aumentar a satisfação e a retenção do cliente, mas também buscando ter um impacto significativo no desempenho da empresa (Rahimi et al., 2017), pois se trata da utilização de banco de dados para traçar estratégias e práticas inovadoras que buscam a construção de relacionamentos duradouros.

O CRM tem por propósito, auxiliar na retenção de clientes, na construção de relacionamentos duradouros e na maximização do valor do cliente para a empresa (Wehmeyer, 2005). O CRM permite também melhorar o conhecimento da empresa sobre os clientes e aprimorar o processo de gestão de relacionamentos da empresa com clientes relevantes (Chakravorti, 2009). Jamali, Mehrabadi e Pouri (2017) apontaram que os clientes atuais querem desenvolver relacionamentos duradouros e benéficos com as organizações. Assim, consolidado na literatura e com maturidade estratégica (Iglesias, Sauquet, & Montaña, 2011) o conceito de gestão de relacionamento com o cliente (CRM), como uma abordagem de negócios, visa a era do marketing personalizado (Jamali, Mehrabadi, & Pouri, 2017).

Com o surgimento e desenvolvimento nos últimos anos de novas formas de comunicação com os consumidores, a tecnologia cria novos conceitos de globalização, liberdade e aumento da inovação e redução dos ciclos de vida do produto (Jamali, Mehrabadi, & Pouri, 2017). Considerando esse último aspecto, o CRM é uma ferramenta que influencia todo o ciclo de vida de um produto, e não apenas o pré ou pós-venda (Iglesias, Sauquet, & Montaña, 2011). Ferramentas como o CRM podem ser utilizadas para conectar as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) às estratégias de Marketing de Relacionamento, por meio da entrega de valor máximo aos clientes (Demo et al., 2017). A união entre CRM e as tecnologias de informação, facilita o entendimento das reais necessidades dos clientes e de que forma estes pensam a respeito das organizações (Demo et al., 2015). Em especial, o CRM é uma das principais e mais importantes ferramentas para aplicar o marketing de relacionamento e criar elos com o consumidor (Gupta, & Sahu, 2012). Diante de todos os pontos apresentados, a utilização do CRM como ferramenta para a PCM pode ser fonte de vantagem competitiva das organizações.

Considerando a contextualização apresentada observa-se a relevância do tema para o contexto acadêmico, bem como para sua aplicação gerencial. Sendo assim, a partir da teoria de base do estudo (MR), a abordagem teórica (PCM) e a para aplicação das práticas de relacionamento ferramenta (CRM), parte-se para a proposição do framework e da agenda de pesquisa.

Trazendo para um contexto mais atual, Reis et al. (2016) abordam a relação entre CRM e o Big Data. Em linhas gerais, o CRM armazena e processa dados interno de clientes da empresa coletados pela equipe de marketing e vendas. Já o CRM alinhado com o Big Data, além disso, armazena e processa dados externos de clientes advindos do ambiente virtual com grande capacidade de armazenamento. Recentemente, Anshari, Almunawar, Lim e Al-Mudimigh (2019) ponderaram que o Big Data tem muito potencial para oferecer ao CRM, com sua capacidade de coletar e produzir grandes quantidades de dados. Contudo, a utilização do Big Data sem propósito, experiências e ferramentas adequadas poderá fracassar as organizações na utilização de CRM. Os autores mencionam ainda que muitos desafios devem ser gerenciados antes que esse potencial possa ser totalmente otimizado.

Neste sentido, como exposto anteriormente, Targino, Urda e Chauvel (2013) e Rahimi et al., 2017 conceituam o CRM como uma ferramenta tecnológica de banco de dados voltada ao armazenamento de informações de clientes para um melhor relacionamento com eles. Já na visão de Segaram (2013), o Big Data é um termo mais amplo que processa grande quantidade de dados complexos que uma ferramenta tradicional de banco de dados não consegue. Unindo o conceito das duas ferramentas, McAfee e Brynjolfsson (2012), postulam que a principal diferença entre o Big Data e os sistemas convencionais de CRM é justamente a capacidade de análise e armazenamento dos dados. Sendo assim, Reis et al. (2016) acreditam que unir as duas tecnologias pode ampliar para o mundo digital a análise de dados das organizações, deixando a definição das estratégias de marketing de relacionamento mais atualizadas.

3 Proposição de Framework e Agenda de Pesquisa

Este estudo procurou apresentar cada constructo (MR, PCM e CRM) trazendo suas inter-relações, com o intuito de diminuir as lacunas e confusões entre as definições. No Quadro 1 é possível identificar os conceitos utilizados nesta discussão teórica, bem como os seus respectivos autores.

Quadro 1. Definição dos constructos utilizados

Constructo	Definição	Autores
Marketing de Relacionamento – MR	Teoria do marketing que busca a criação, manutenção e desenvolvimento de relacionamento com os diversos públicos de interesse da organização.	Gummesson, 2008; Lusch, & Vargo, 2014; Gummesson, 2017; Payne, & Frow, 2017; Sheth, 2017.
Práticas Contemporâneas de Marketing – PCM	Práticas inovadoras que através da interação, da utilização do banco de dados, do ambiente digital e das redes busca desenvolver relacionamentos duradouros com benefícios mútuos aos <i>stakeholders</i> .	Coviello et al., 2002; Brodie, & Reid, 2008; Amonini et al., 2010; Ekman <i>et al.</i> , 2015; Cittadin et al., 2017.
<i>Customer Relationship Management</i> – CRM	Ferramenta que utiliza a tecnologia da informação para fazer a gestão do relacionamento com o cliente.	Payne, 2003; Lindgreen, Palmer, & Vanhamme, 2004; Gupta, & Sahu, 2012; Kordalipoor, Shahhosseini, & Hamidi, 2015; Rahimi et al., 2017.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A teoria do marketing de relacionamento engloba todos os constructos discutidos neste trabalho, porém, pesquisas apontaram que as práticas tradicionais de marketing de relacionamento já não conseguiam explicar o desempenho de marketing das organizações (Reid, 2008; Ekman et al., 2015; Menelec, & Jones, 2015). Desta forma, em 2001 Coviello et al. (2001) publicam importante artigo propondo um modelo de PCMs na perspectiva relacional com foco na inovação de marketing e na construção, manutenção e desenvolvimento de relacionamentos com os stakeholders das organizações. Nesta abordagem teórica, têm-se práticas de marketing de interação, digital, de rede e banco de dados como forma de relacionamento. E como ferramenta para fazer a gestão desse relacionamento, tem-se o CRM (Figura 2). O CRM é apresentado como uma ferramenta de gestão do relacionamento com o cliente (Rahimi et al., 2017).

Figura 2. Relação entre MR, PCM e CRM



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A figura 2 propõe que o marketing de relacionamento continue no topo como a teoria principal que engloba os demais conceitos. No entanto, assim como autores mais recentes (Sheth, 2017; Payne, & Frow, 2017), defende-se que MR envolve tanto o relacionamento com clientes, quanto com os demais stakeholders da empresa. Considera-se também, que o MR é uma PCM que envolve a inovação nos relacionamentos de forma holística considerando todo o ambiente de marketing (Coviello, Winklhofer, & Hamilton, 2006). Corroborando com os autores seminais de PCM, acredita-se que estas práticas envolvem o

marketing digital, banco de dados, marketing de interação e marketing de rede. Porém, no marketing de rede a dificuldade de captar informações do público de interesse e utilizar com foco no relacionamento via ferramenta de CRM é maior, conforme apontado por Reid (2008) e Menelec e Jones (2015). E por este motivo, a seta ligando CRM com marketing de rede é pontilhada, pois não está claro na literatura a utilização de informações advindas da rede de relacionamentos (network marketing) com CRM.

A partir da análise teórica realizada sobre os constructos MR, PCM e CRM, propõe-se uma agenda de pesquisa. Novos estudos para analisar o efeito da prática de CRM na satisfação dos clientes são necessários em diferentes portes de organizações e ramos de atuação (Wahab, Othman, & Rahman, 2011). Reconhece-se também que o esquema de classificação das PCMs foi desenvolvido pela primeira vez há mais de duas décadas por Coviello, Brodie e Munro (1997) e deve ser revisto para incluir a dimensão mobile marketing e redes sociais. Esta proposição se reforça na afirmação de Brodie et al (2008) que na época já endossava o fato de que para continuar sendo contemporânea, as PCMs precisam ser readequadas continuamente. Recentemente, Reis et al. (2016) evidenciam o aperfeiçoamento de tecnologias existentes como a telefonia móvel, a internet e o CRM. Para eles, o surgimento do marketing digital, Web marketing, Mobile Marketing e redes sociais transformaram o mercado para globalmente conectado e, a utilização adequada destas ferramentas depende da aplicação de conceitos fundamentais do marketing.

Assim, pressupõe-se que de fato, os fundamentos conceituais da PCM exigem uma revisão e desenvolvimento contínuos, a fim de permanecerem verdadeiramente contemporâneos. Assim, novos estudos poderiam avaliar os fundamentos e princípios desse modelo conceitual, bem como verificar a necessidade de novas dimensões de marketing e promover adaptações em componentes ou nas suas características. Futuras pesquisas poderiam analisar a utilização da ferramenta de CRM na aplicação das PCM nas organizações de diversos setores e ramos de atividades, buscando verificar semelhanças e diferenças frente ao desempenho de marketing, e no

estudo das dimensões que mais impactam o desempenho empresarial.

Demo e Guanabara (2015) apontaram que ainda existe espaço para pesquisas sobre CRM, especialmente de natureza multimétodo, voltadas para o setor público e/ou terceiro setor e de ensaios teóricos que explorem as dimensões, os pressupostos, os conceitos e as tendências do CRM. Já Araújo et al. (2018) sugerem estudos que incluem a análise de tendências de pesquisa em publicações de CRM, bem como a identificação de mais correlações entre a utilização da ferramenta de CRM e os resultados organizacionais, ou seja, novas pesquisas para analisar a relação entre CRM e o desempenho das empresas.

Payne e Frow (2017) recentemente apontaram gaps de pesquisa sobre marketing de relacionamento e CRM. Especificamente, analisar de que forma ocorre a gestão estratégica dos stakeholders nas empresas. Estes incluem não apenas clientes, mas também fornecedores, influenciadores, concorrentes, fontes de referência, mercados internos e outros. Além disso, os autores apontam questionamentos sobre de que forma ocorre a gestão estratégica de relacionamento especificamente com clientes? Envolve o uso adequado de tecnologia? A tecnologia é um importante facilitador? Os usuários estão preparados para utilizar a ferramenta? As organizações que possuem a ferramenta, a utilizam de forma adequada? Os autores ainda indicam estudos relacionados à implementação e gerenciamento tático de interações com clientes envolvendo aspectos como gerenciamento de campanhas, gerenciamento de call center, automação da força de vendas, e outras práticas inovadoras de relacionamento.

Rahimi et al. (2017) sugerem novos estudos em contextos específicos, como pubs, clubes, em destino turístico e outros. Estudos multimétodos também são necessários para analisar o comportamento dos consumidores nesse contexto, e como o relacionamento ocorre por meio de práticas inovadoras. Inclusive, Rahimi et al. (2017) propõe perguntas de pesquisa a serem respondidas pelos novos estudos, sendo: Como a utilização da ferramenta de CRM afeta o desempenho financeiro das empresas? Existe uma relação entre CRM e o desempenho interno das empresas? Se sim, como as práticas de CRM estão integradas nos processos

internos? Como o CRM afeta o desempenho de inovação da empresa? Como o desempenho das práticas de CRM é atualmente medido? Portanto, todas as questões propostas pelos autores se enquadram no ensaio teórico desta pesquisa, no sentido de que o CRM é uma ferramenta tecnológica a ser utilizada na implementação de PCM.

Farha e Elbanna (2018) recomendam novas pesquisas envolvendo as PCMs com a utilização de ferramentas de relacionamento. Especificamente, que futuros estudos possam utilizar uma perspectiva de gestão na avaliação da eficácia e do valor percebido em relação às práticas de relacionamento específicas desta abordagem teórica. Estudos que busquem verificar se existem relacionamentos entre organização e os stakeholders e qual PCM é utilizada, e também, explorar em detalhes por que tais relacionamentos existem. Por fim, embora testar a eficácia da prática de marketing no desempenho seja uma etapa válida em todas as pesquisas, verificar outros fatores de desempenho, como retenção e satisfação de clientes, market share, retorno sobre investimento, crescimento de vendas e outras, isso poderia render ainda mais insights. Cittadin et al. (2017) evidenciaram uso intenso de WhatsApp e mídias sociais por pequenas empresas e as classificou como PCM amplamente usada para se comunicar e relacionar com clientes. Do mesmo modo, Reis et al. (2016) evidenciaram o uso crescente de Web Marketing, redes sociais e Mobile Marketing como objeto transformador das estratégias de marketing. Estes autores corroboraram com Madruga (2000), o qual já postulava que o aperfeiçoamento de tecnologias nas estratégias de marketing como comunicação, distribuição e relacionamento com clientes. A partir disso, este estudo teórico sugere que novas pesquisas avaliem a eficiência e eficácia da comunicação feita por estas novas ferramentas de comunicação baseadas na tecnologia da informação e na Internet.

Sobre a utilização do Big Data para aperfeiçoar o uso de CRM pelas organizações, estudos futuros poderão compreender como conectar os canais on-line aos off-line, como, quando e onde o cliente vê ou lê sobre um produto para finalmente comprá-lo (Anshari et al. 2019). Estudos também devem propor novas ferramentas de análise de dados para a produção de relatórios,

especialmente quando se trata de utilizar os dados de maneira apropriada nos canais.

Neste ensaio, apresenta-se como proposição principal de futuras pesquisas, a utilização de práticas de marketing de interação, digital, de rede e banco de dados intermediados pelo CRM (como ferramenta) para se relacionar com os stakeholders, e não exclusivamente com o cliente. A partir da revisão teórica realizada e das novas pesquisas apontadas pelos autores consultados, recomenda-se algumas questões para futuros estudos:

- Como são utilizadas as informações adquiridas junto ao marketing de rede e CRM? (Reid, 2008; Menelec & Jone, 2015).
- Como as informações advindas do CRM são aplicadas em diferentes setores e organizações? (Wahab, Othman, & Rahma, 2011).
- O *mobile* marketing e as redes sociais se encaixam nas PCM ou podem surgir como novas dimensões? (Reis et al., 2016)
- Como os conceitos básicos de marketing são aplicados no novo contexto tecnológico? (Reis et al., 2016).

4 Conclusão

O objetivo deste artigo teórico foi propor uma discussão conceitual entre Marketing de Relacionamento (MR), Práticas Contemporâneas de Marketing (PCM) e Customer Relationship Management (CRM), por meio de um framework que apresente a “relação” entre os construtos e com isso sugerir uma agenda de pesquisa na área.

O termo MR surgiu com Berry (1983) e se expandiu internacionalmente, com pesquisas publicadas em todo mundo e mesmo assim, ainda não existe consenso em relação ao seu conceito. Já as pesquisas sobre PCM foram realizadas em mais de vinte e cinco países e tem feito uma contribuição única para o conhecimento de marketing de relacionamento por meio da ligação entre a teoria e a prática (Hoeckesfeld, Sarquis, & Favretto, 2017). Isso possibilitou ampliar a compreensão sobre como as empresas se relacionam com seus mercados e como integra o uso de práticas tradicionais com práticas modernas, do ponto de vista de marketing, e incorporam a compreensão dos antecedentes e consequências de diferentes práticas. Por fim, utiliza-se o CRM como ferramenta de aplicação das

PCM nas organizações, e não como sinônimo de marketing de relacionamento, como alguns autores postulam.

São inúmeros os estudos que relacionam a prática de marketing de relacionamento e o uso do CRM como ferramenta de gestão (Lindgreen, Palmer, & Vanhamme, 2004; Gupta, Sahu, 2012; Kordalipoor, Shahhosseini, Hamidi, & 2015; Rahimi et al., 2017). Neste ensaio abordou-se o marketing de relacionamento e as PCM como algo mais amplo, que vai além do relacionamento com o cliente direcionando-se para o relacionamento com os stakeholders. Neste sentido, o próprio framework apresentado, mostra que os estudos e as práticas das empresas relacionam o uso da ferramenta do CRM buscando fazer o marketing de interação a partir do uso de marketing de banco de dados que geram estratégias/práticas para o marketing digital. Contudo, ainda não se tem informações concretas sobre a utilização do CRM em práticas de marketing de rede. Portanto, fica evidente que o CRM é a ferramenta onde são armazenadas e tratadas informações sobre os clientes que gerarão as interações e o relacionamento eficiente e eficaz.

Como contribuição teórica, este artigo avança em termos conceituais sobre MR, PCM e CRM. A proposição do framework correlacionando os três constructos busca definir o MR como a teoria principal da pesquisa e com foco na criação e desenvolvimento de relacionamentos com todos stakeholders, e não apenas os clientes. Já as PCM, buscam por intermédio da interação, do banco de dados, de práticas de marketing digital e de rede criar, manter e desenvolver relacionamentos utilizando a ferramenta do CRM. Novamente, o foco do artigo é a definição de CRM como ferramenta e não como sinônimo de marketing de relacionamento.

Por fim, este ensaio traduz-se em um esforço inicial para compilar a teoria de marketing de relacionamento com as perspectivas teóricas e resultados empíricos em PCM, com o foco na utilização da ferramenta de CRM. Assim, o objetivo é incitar as organizações a repensar a utilização das práticas contemporâneas focando o aumento da efetividade de estratégias de marketing no contexto empresarial. Este estudo contribui para a reflexão sobre conceitos de marketing de relacionamento envolvendo os novos modelos de relação, considerando as novas tecnologias e conexões

estabelecidas a partir delas. As práticas de marketing aplicadas ao marketing de relacionamento e as ferramentas tecnológicas utilizadas para tal são desafios contemporâneos que merecem atenção por parte de profissionais e pesquisadores da área. A intenção deste artigo é esclarecer algumas das confusões que rondam a teoria do marketing de relacionamento e levar estudiosos organizacionais a usarem a abordagem teórica das práticas contemporâneas em seus estudos sobre a ampla gama de relacionamentos voltados para empresas.

7 Referências

- Agariya, A. K., & Singh, D. (2011). What really defines relationship marketing? A review of definitions and general and sector-specific defining constructs. *Journal of Relationship Marketing*, v. 10, n. 4, p. 203-237.
- Amonini, C., Mccoll-Kennedy, J. R., Soutar, G. N., & Sweeney, J. C. (2010). How professional service firms compete in the market: An exploratory study. *Journal of Marketing Management*, v. 26, n. 1-2, p. 28-55.
- Araújo, C. C. S., Pedron, C. D., & Picoto, W. N. (2018). What's Behind CRM Research? A Bibliometric Analysis of Publications in the CRM Research Field. *Journal of Relationship Marketing*, p. 1-23.
- Baron, S., & Harris, K. (2010). Toward an understanding of consumer perspectives on experiences. *Journal of Services Marketing*, v. 24, n. 7, p. 518-531.
- Bernardo, W. M., Nobre, M. R. C., & Janete, F. B. (2004). A prática clínica baseada em evidências. Parte II: buscando as evidências em fontes de informação. *Revista da Associação Médica Brasileira, São Paulo*, v. 50, n. 1, p. 1-9.
- Berry, L. L. (1983). *Relationship Marketing*. American Marketing Association, Chicago, IL.
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23.
- Brodie, R. J., Coviello, N. E. & Winklhofer, H. (2008). Contemporary Marketing Practices research program: a review of the first decade. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 23, n. 2, p. 84-94.
- Brambilla, F. R. (2012). Automação do processo de vendas no contexto do gerenciamento de clientes por CRM. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 5(1), 29-46.
- Botelho, L.L.R., Cunha, C.C.A., & Macedo, M. (2011). O Método Da Revisão Integrativa Nos Estudos Organizacionais. *Gestão E Sociedade*, v.5, n.11, 121-136. ISSN 1980-5756.
- Cannon, J. P., & Perreault, W. D. (1999). Buyer-seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, v.36, n.4.
- Chakravorti, S. (2009). Extending customer relationship management to value chain partners for competitive advantage. *Journal of Relationship Marketing*, v. 8, n. 4, p. 299-312.
- Chiusoli, C. L., & Pacagnan, M. (2009). A importância das informações de mercado como apoio à tomada de decisões de marketing. *REGE Revista de Gestão*, 16(2), 83-100.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1991). *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*. Butterworth Heinemann, Oxford.
- Cittadin, J., Sarquis, A. B., Soares, J. C., & Cohen, E. D. (2017). Gestão de marketing na pequena empresa de confecção de vestuários. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, v. 11, n. 6, p. 1326-1348.
- Coutrim dos Reis, A. C. B., Iacovelo, M. T., & Almeida, L. B. B. D. (2016). Marketing de

- Relacionamento: Agregando Valor ao Negócio com Big Data. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(4), 512-523.
- Coviello, N. E., Brodie, R. J., Danaher, P. J., & Johnston, W. J. (2002). How firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 3, p. 33-46.
- Coviello, N. E., Brodie, R. J., & Munro, H. J. (1997). Understanding contemporary marketing: development of a classification scheme. *Journal of Marketing Management*, v. 13, n. 6, p. 501-522.
- Coviello, N., Winklhofer, H., & Hamilton, K. (2006). Marketing practices and performance of small service firms: an examination in the tourism accommodation sector. *Journal of Service Research*, v. 9, n. 1, p. 38-58.
- Demo, G., Fogaça, N., Ponte, V., Fernandes, T., & Cardoso, H. (2015). Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte, revisão bibliométrica da produção nacional de primeira linha, institucionalização da pesquisa no Brasil e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 16, n. 5, p. 127-160.
- Demo, G., & Guanabara, M. (2015). Marketing de relacionamento com a Apple: O papel do julgamento e significado de produto na escolha do iPhone. *Revista Eletrônica de Administração (REAd)*, v. 21, n. 1, p. 170-199.
- Demo, G., & Pessôa, R. (2015). CRM na administração pública: desenvolvimento e validação de uma Escala de Relacionamento com o Cidadão (ERCi). *Revista de Administração Pública*, v. 49, n. 3.
- Demo, G., & Rozzett, K. (2013). Customer relationship management scale for the business-to-consumer market: exploratory and confirmatory validation and models comparison. *International Business Research*, v. 6, n. 11, p. 29.
- Demo, G., Watanabe, E. A. D. M., Chauvet, D. C. V., & Rozzett, K. (2017). Customer relationship management scale for the B2C market: a cross-cultural comparison. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 18, n. 3, p. 42-69.
- Ekman, P., Erixon, C., & Thilenius, P. (2015). Information technology utilization for industrial marketing activities: the IT-marketing gap. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 30, n. 8, p. 926-938.
- El-Gohary, H. (2010). E-Marketing: a literature review from a Small Businesses perspective. *International Journal of Business and Social Science*, v. 1, n. 1, p. 214-229.
- Farha, A. A., & Elbanna, S. (2018). Do different marketing practices pre-suppose different frames of reference? An exploratory study. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 33, n. 3, p. 337-352.
- Frow, P. E., & Payne, A. F. (2009). Customer relationship management: a strategic perspective. *Journal of Business Market Management*, v. 3, n. 1, p. 7-27.
- Grönroos, C. (1983). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Marketing Science Institute, Boston, MA.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, v. 32, n. 2.
- Grönroos, C. (2009). Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 24, n. 5/6, p. 351-359.
- Gummerus, J., Von Koskull, C., & Kowalkowski, C. (2017). Guest editorial: relationship marketing—past, present and future. *Journal of Services Marketing*, v. 31, n. 1, 1-5.

- Gummesson, E. (1997). Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. *Management Decision*, v. 35, n. 4.
- Gummesson, E. (1999). Total relationship marketing: experimenting with a synthesis of research frontiers. *Australasian Marketing Journal*, v. 7, n. 1, p. 72-85.
- Gummesson, E. (2008). *Total Relationship Marketing*. Butterworth-Heinemann, MA, USA.
- Gummesson, E. (2017). From relationship marketing to total relationship marketing and beyond. *Journal of services marketing*, v. 31, n. 1, p. 16-19.
- Gupta, A., & Sahu, G. P. (2012). A literature review and classification of relationship marketing research. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, v. 3, n. 1, p. 56-81.
- Hoeckesfeld, L., Sarquis, A., & Favretto, J. (2017). Análise da produção científica internacional sobre práticas contemporâneas de marketing. *Anais do XX SemeAd – São Paulo/SP*.
- Sarquis, A. B., Hoeckesfeld, L., Cittadin, J., & Lenzi, F. C. (2019). Práticas Contemporâneas de Marketing na Perspectiva Relacional em Empresas de Serviços de Contabilidade. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 22(1), 59-84.
- Hudson, S., Huang, L., Roth, M. S., & Madden, T. J. (2016). The influence of social media interactions on consumer-brand relationships: A three-country study of brand perceptions and marketing behaviors. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 27-41.
- Iglesias, O., Sauquet, A., & Montaña, J. (2011). The role of corporate culture in relationship marketing. *European Journal of Marketing*, v. 45, n. 4, p. 631-650.
- Jamali, M., Mehrabadi, M. A., & Pouri, M. (2017). The Effect of the Implementation of E-CRM Electronic Satisfaction and Loyalty, Electronic Consumers of Mellat Bank's Website. *Management in Dialogue Review*, v. 19, p. 117-135.
- Jones, R., Suoranta, M., & Rowley, J. (2013). Strategic network marketing in technology SMEs. *Journal of Marketing Management*, 29(5-6), 671-697.
- Karadeniz, M. (2010). The Relationship marketing approach and strategies in retailing management to constitute customer and brand loyalty. *Journal of Naval Science and Engineering*, v. 6, n. 1, p. 15-26.
- Kordalipoor, M., Shahhosseini, R., & Hamidi, K. (2015). A literature review on customer relationship management and critical success factors. *Applied Mathematics in Engineering, Management and Technology*, v. 3, n. 3, p. 401-411.
- Larentis, F., Antonello, C. S., & Slongo, L. A. (2018). Cultura organizacional e marketing de relacionamento: uma perspectiva interorganizacional. *Revista Brasileira De Gestão De Negócios*, v. 20, n. 1, p. 37-56.
- Levitt, T. (1983). After the sale is over. *Harvard Business Review*, v.62, n.1.
- Lindgreen, A., Palmer, R., & Vanhamme, J. (2004). Contemporary marketing practice: theoretical propositions and practical implications. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 22, n. 6, p. 673-692.
- Lodziana-Grabowska, J. (2013). Significance of Database Marketing in the process of target segments identification and service. *Problems of Management in the 21st Century*, 6, 40-47.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.

- McAfee, A., Brynjolfsson, E., Davenport, T. H., Patil, D. J., & Barton, D. (2012). Big data: the management revolution. *Harvard business review*, 90(10), 60-68.
- Madruça, R. (2000). Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM – O que todas as empresas brasileiras devem fazer para conquistar, reter e encantar seus clientes. São Paulo: Atlas.
- Martin, C. L., & Pranter, C. A. (1989). Compatibility management: customer-to-customer relationships in service environments. *Journal of Services Marketing*, v. 3, n. 3, p. 5-15, 1989.
- Martins, C. B., Kniess, C. T., & Rocha, R. A. D. (2015). Um estudo sobre o uso de Ferramentas de Gestão do Marketing de Relacionamento com o cliente. *Revista Brasileira de Marketing*, 14(1), 59-71.
- Menelec, V., & Jones, B. (2015). Networks and marketing in small professional service businesses. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, v. 17, n. 2, p. 193- 211.
- Miquel-Romero, M. J., Caplliure-Giner, E. M., & Adame-Sánchez, C. (2014). Relationship marketing management: Its importance in private label extension. *Journal of Business Research*, v. 67, n. 5, p. 667-672.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, p. 20-38.
- Naudé, P., Zaefarian, G., Tavani, Z. N., Neghabi, S., & Zaefarian, R. (2014). The influence of network effects on SME performance. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 630-641.
- O'Donnell, A. (2004). The nature of networking in small firms. *Qualitative Market Research: An International Journal*, v. 7, n. 3, p. 206-217.
- Paas, L. J. (2009). Database marketing practices and opportunities in a newly emerging African market. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 16(2), 92-100.
- Palmatier, R. W. (2008). *Relationship marketing*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, v. 70, n. 4, p. 136-153.
- Palmer, A., Worthington, S., & Dann, S. (2013). Relationship marketing: Exploring the value of loyalty. *Serving Customers: Global services marketing perspectives*.
- Patterson, P. (2016). Retrospective: tracking the impact of communications effectiveness on client satisfaction, trust and loyalty in professional services. *Journal of Services Marketing*, v. 30, n. 5, p. 485-489.
- Payne, A. (2012). *Handbook of CRM*. Routledge.
- Payne, A., Ballantyne, D., & Christopher, M. (2005). A stakeholder approach to relationship marketing strategy: The development and use of the “six markets” model. *European Journal of Marketing*, v. 39, n. 7/8, p. 855-871.
- Payne, A., & Frow, P. (2017). Relationship marketing: looking backwards towards the future. *Journal of Services Marketing*, v. 31, n. 1, p. 11-15.
- Payne, A., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, v. 36, n. 1, p. 83-96.
- Pitta, D. A., & Fowler, D. (2005). Internet community forums: an untapped resource for consumer marketers. *Journal of Consumer Marketing*, v. 22, n. 5, p. 265-274.
- Rahimi, R., Köseoglu, M. A., Ersoy, A. B., & Okumus, F. (2017). Customer relationship

- management research in tourism and hospitality: a state-of-the-art. *Tourism Review*, v. 72, n. 2, p. 209-220.
- Reid, M. (2008). Contemporary marketing in professional services. *Journal of Services Marketing*, v. 22, n. 5, p. 374-384.
- Reijonen, H. (2010). Do all SMEs practise same kind of marketing? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 17, n. 2, p. 279-293.
- Rother, E. T. (2007). Revisão sistemática x revisão narrativa. *Acta Paulista de Enfermagem*, São Paulo, v. 20, n. 2, p. v-vi.
- Schakett, T., Flaschner, A., Gao, T., & El-Ansary, A. (2011). Effects of social bonding in business-to-business relationships. *Journal of Relationship Marketing*, v. 10, n. 4, p. 264-280.
- Scussel, F. B. C., Petroll, M. D. L. M., Semprebon, E., & Da Rocha, R. A. (2017). O que é, afinal, Marketing de Relacionamento? Uma Proposta de Conceito Unificador. *Revista de Ciências da Administração*, v. 19, n. 48, p. 9-23.
- Sheth, J. (2002). The future of relationship marketing. *Journal of Services Marketing*, v. 16, n. 7.
- Sheth, J. (2017). Revitalizing relationship marketing. *Journal of Services Marketing*, v. 31, n. 1, p. 6-10.
- Targino, L. T., Urdan, A. T., & Chauvel, M. A. (2013). As Práticas de marketing, entre transações e relacionamentos, de empresas no Brasil. *Brazilian Business Review (BBR)*, v. 10, n. 2, p. 124-141.
- Xavier, R. O., & Dornelas, J. S. (2006). O papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, v. 10, n. 1, p. 9-30.
- Wahab, S., Othman, A. K., & Rahman, B. A. (2011). The evolution of Relationship Marketing (RM) towards Customer Relationship Management (CRM): A step towards customer service excellence. In: *The 2nd International Research Symposium in Service Management Yogyakarta, Indonesia*, p. 327-335.
- Wehmeyer, K. (2005). Aligning IT and marketing - The impact of database marketing and CRM. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, v. 12, n. 3, p. 243-256.