

# O marketing relacional como novo paradigma

## Uma análise conceptual

por Joaquim Antunes e Paulo Rita

**RESUMO:** O presente artigo procura analisar a evolução e aceitação, por parte da comunidade científica e académica, da abordagem de marketing relacional como paradigma emergente. São objecto de estudo as insuficiências do marketing transaccional bem como as linhas e determinantes que contribuíram para o desenvolvimento do marketing relacional. Apresentam-se ainda as novas formas de actuação do marketing relacional e as respectivas implicações na gestão das organizações. O trabalho termina com um conjunto de reflexões finais e com um despertar e incentivo para novas investigações em marketing relacional, em Portugal, bem como para uma maior aplicação por parte das organizações.

**Palavras-chave:** Marketing Transaccional, Marketing Relacional

**TITLE:** *The relationship marketing as a new paradigm: A conceptual analysis*

**ABSTRACT:** This paper presents the evolution and acceptance, both by the business world and academic community, of relationship marketing as an emergent paradigm. The study focuses on the insufficiencies of the transactional marketing as well as the determinants that had contributed for the development of the relationship marketing. The new approach of relationship marketing and its implications in management are also presented. This study finishes with a set of recommendations to act as incentives for future research in relationship marketing in Portugal as well as for extending its application in organizations.

**Key words:** Transactional Marketing, Relationship Marketing

**TÍTULO:** *El marketing relacional como nuevo paradigma: Una analice conceptual*

**RESUMEN:** El presente artículo busca analizar la evolución y la aceptación, por parte de la comunidad científica y académica, del concepto del marketing relacional como paradigma emergente. El objeto de estudio son las carencias del marketing transaccional bien como las líneas y determinantes que contribuirán para el desarrollo del marketing relacional. Se presentan también las nuevas formas de actuación del marketing relacional y la consecuente implicación en la gestión de las organizaciones. El trabajo termina con un conjunto de reflexiones finales y con un estímulo e incentivo para las nuevas investigaciones en marketing relacional, en Portugal, bien como para una mayor aplicación por parte de las organizaciones.

**Palabras-clave:** Marketing Transaccional, Marketing Relacional

As sucessivas alterações do meio envolvente, que se produzem a um ritmo cada vez mais acelerado, têm influenciado o pensamento estratégico de marketing.

A abordagem de marketing caracterizada pelo *marketing-mix*, com os seus 4 P's, e assente nas transacções, está a dar lugar a uma nova e emergente abordagem – o mar-

keting relacional – orientado para as relações a longo prazo.

Esta evolução na filosofia de marketing vai no sentido de uma relação mais individualizada e de aprendizagem com cada um dos seus clientes, através de uma grande interactividade, de modo a obter a informação necessária para conseguir oferecer um produto/serviço personalizado e ajustado às necessidades específicas de cada cliente. A filosofia de marketing relacional cresce assim de importância, resultante da convicção que a construção de relações duradouras com os clientes produz resultados positivos ao nível da satisfação e fidelização dos referidos clientes (Reynolds e Beatty, 1999).

O termo «marketing relacional» foi utilizado pela primeira vez na literatura de marketing de serviços, por Leonard Berry, em 1983. A partir desse momento, o marketing relacional ganhou cada vez mais interesse junto dos investigadores (Harker e Egan, 2006) e também na prática empresarial. O crescente número de investigações e publicações, a par da adopção desta nova filosofia por parte de muitas organizações, são a prova evidente da sua relevância.

Neste sentido, o presente trabalho pretende sistematizar a evolução do marketing relacional, assim como analisar as suas implicações na gestão das organizações. Começa-se por analisar as insuficiências do *marketing-mix* face à evolução das novas exigências da sociedade, que estiveram na emergência do marketing relacional. De seguida apresentam-se os seus principais precursores e discute-se a mudança de paradigma do marketing transaccional para o

marketing relacional. Por último, apresentam-se as linhas orientadoras do marketing relacional, seguidas de reflexões finais sobre esta nova filosofia do marketing relacional.

### As insuficiências do «marketing-mix»

O pensamento e concepção do marketing sofreram diversas alterações desde a definição de marketing, proposta pela American Marketing Association (AMA), em 1985. O marketing era definido como «o processo de planificação e execução da concepção, fixação de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar intercâmbios que satisfaçam os objectivos do indivíduo e da organização» (AMA, 1985).

**O modelo dos 4 P's trata-se de um paradigma de estrutura simples e de fácil compreensão pelo que possui um grande valor conceptualizador e durante décadas foi considerado como a lei imutável do marketing.**

Esta concepção de marketing considerava o consumidor como centro de atenção e propunha a satisfação das suas necessidades e desejos como a forma mais apropriada para conseguir o êxito da organização. Assentava a sua filosofia na gestão dos intercâmbios, em virtude da qual a melhor forma de que dispunha uma empresa para alcançar os seus objectivos consistia em orientar todos os seus esforços para a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores.

Contudo, esta definição ainda reflectia a tendência transac-

#### Joaquim Antunes

jantunes@estv.ipv.pt

Doutor em Marketing (ISCTE). Professor Coordenador da Escola Superior de Tecnologia do Instituto Politécnico de Viseu, Portugal. Director do Departamento de Gestão.

PhD in Marketing (ISCTE). Professor of Marketing at School of Technology, Institute Polytechnic of Viseu, Portugal. Director of the Department of Management Studies.

Doctorado en Marketing (ISCTE). Profesor Coordinador en la Escola Superior de Tecnologia do Instituto Politécnico de Viseu, Portugal. Director del Departamento de Gestión.

#### Paulo Rita

paulo.rita@iscte.pt

Pós-Doutorado em E-Marketing (Universidade de Nevada, Las Vegas, EUA). Doutoramento em Marketing (Universidade de Wales, Cardiff, RU). Professor Catedrático de Marketing na IBS – ISCTE Business School. Coordenador Científico do Management Research Center (MRC/ISCTE, Lisboa, Portugal).

PosDoc in E-Marketing (University of Nevada, Las Vegas, USA). PhD in Marketing (University of Wales, Cardiff, UK). Professor of Marketing at IBS – ISCTE Business School. Scientific Coordinator of the Management Research Center (MRC/ISCTE, Lisbon, Portugal).

Pos-Doctorado en E-Marketing (Universidad de Nevada, Las Vegas, EUA). Doctorado en Marketing (Universidad de Wales, Cardiff, RU). Profesor Catedrático en Marketing en la IBS – ISCTE Business School. Coordinador Científico del Management Research Center (MRC/ISCTE, Lisboa, Portugal).

Recebido em Fevereiro de 2007 e aceite em Maio de 2008.

Received in February 2007 and accepted in May 2008.

cional da teoria do marketing, orientada mais para o produto e para a transacção do que para o cliente e para a relação.

A abordagem transaccional do marketing, corroborada nesta definição de marketing da AMA (1985), colocou a sua ênfase na gestão de elementos-chave designados de marketing-mix ou modelo dos 4 P's, num contexto estritamente funcional (Boss, 1997).

Este conceito permitiu uma abordagem de simplicidade para os estudantes, professores e profissionais de marketing e provocou um vazio de estudos empíricos sobre as variáveis-chave do marketing e sobre a forma como são percebidas e utilizadas pelos responsáveis de marketing nas empresas (Christopher, Payne e Ballantine, 1994). Trata-se de um paradigma de estrutura simples e de fácil compreensão (Gronroos, 1994a; Constantinides, 2006) pelo que possui um grande valor conceptual e durante décadas foi considerado como a lei imutável do marketing (Sánchez, Gil e Mollá, 2000; Harker e Egan, 2006).

Posteriormente, este paradigma começou a ser fortemente criticado e começaram a aparecer diferentes alternativas aos 4 P's. Surgiram diversos estudos que acrescentam mais P's aos quatro inicialmente formulados. Esta necessidade de acrescentar novas variáveis é vista por Gronroos (1990b) como um sintoma de debilidade e fracasso da abordagem do *marketing-mix*.

O problema não é o número de variáveis a considerar, como sugeriram alguns autores, mas sim a sua própria natureza teórica ao constituir o *marketing-mix* um paradigma pouco firme e com uma manifesta estreiteza, resultando insuficiente para levar a cabo uma verdadeira orientação ao mercado (Sánchez, Gil e Mollá, 2000).

Foram surgindo outras críticas, sobre o paradigma transaccional, ocorridas nos anos 1980 e 1990. A visão da AMA assentava numa relação de estímulo-resposta entre a empresa e os seus clientes onde os mercados são compostos por actores independentes e passivos, e que só se pode aplicar a determinados tipos de empresas e mercados (Gummesson, 1987; Gronroos, 1994a). Da mesma forma que o modelo dos 4 P's não capta, na realidade, toda a amplitude e complexidade dos aspectos práticos do marketing, também não reconhece, de forma explícita, as inter-relações fundamentais que existem entre os próprios elementos do *marketing-mix* (Christopher, Payne e Ballantine, 1994).

No estudo realizado por Constantinides (2006) foram também identificadas diversas fraquezas atribuídas aos 4 P's: factor humano ignorado, falta de dimensão estratégica, postura ofensiva, falta de interactividade, fraca orientação interna e falta de personalização.

### **Foram identificadas diversas fraquezas atribuídas aos 4 P's: factor humano ignorado, falta de dimensão estratégica, postura ofensiva, falta de interactividade, fraca orientação interna e falta de personalização.**

As diversas críticas apresentadas levaram a que a imagem dada pelo *marketing-mix* ao marketing não reflectisse a realidade para algumas extensões do marketing, principalmente no marketing industrial e no marketing de serviços. Foi então que o conceito de marketing relacional emergiu das áreas do marketing de serviços e do marketing industrial.

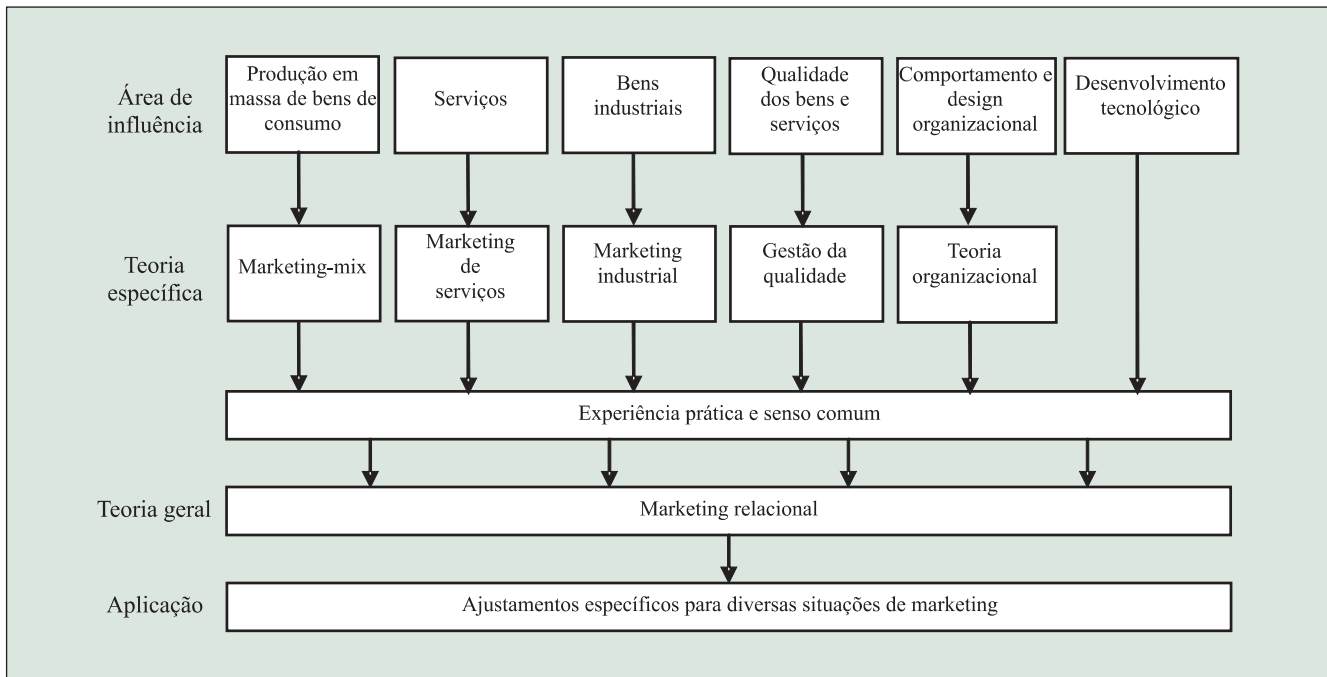
### **A emergência do marketing relacional**

Historicamente, a maior parte das teorias do marketing desenvolveram-se a partir dos mercados de produtos de grande consumo. Contudo, a análise dos mercados industriais e de serviços sugere uma nova perspectiva. Nasce assim uma nova linha de investigação baseada essencialmente no âmbito do marketing de serviços e no marketing industrial: o marketing relacional. Numa perspectiva académica, o marketing relacional emerge e desenvolve-se a partir das reflexões que têm sucedido nas distintas extensões do marketing e como resultado de diferentes correntes ou linhas de investigação.

A emergência do marketing relacional surge assim como a progressão de diferentes áreas substantivas para as respectivas teorias específicas que, posteriormente, através da experiência prática e do senso comum, dão origem à teoria geral do marketing relacional. Este terá a sua aplicação em diversas situações de marketing, com os devidos ajustamentos específicos. Esta posição é apresentada por Gummesson (1998) na Figura 1 (ver p. 39).

Gummesson considera que o conceito de marketing relacional recebeu contributos essencialmente de três áreas do marketing. Primeiro, recebeu contribuições do marketing tradicional e da teoria do *marketing-mix*. Embora esta área

**Figura 1**  
**Evolução do marketing relacional**



Fonte: Adaptado de Gummesson (1998)

represente o paradigma a ser abandonado, devem ser considerados os conhecimentos existentes, onde quer que contribuam ou acrescentem valor, mesmo num novo paradigma. As outras duas contribuições, consideradas mais cruciais, vêm de duas teorias que se têm desenvolvido desde os anos 1970: o marketing de serviços e o marketing industrial, que iremos abordar pormenorizadamente mais adiante.

No entanto, o marketing relacional deve ser considerado como uma abordagem multi-disciplinar e não como uma função isolada. A gestão da qualidade, com o seu foco na qualidade percebida pelo cliente, a noção de cliente interno, a teoria organizacional e as novas tecnologias, são outros contributos para o desenvolvimento da nova abordagem de marketing.

Estas teorias específicas são combinadas com a prática.

Assim, quando as teorias de marketing são usadas para implementação na vida real, a experiência e o senso comum são necessários para «colar» diversas teorias fragmentadas. Por outro lado, a aplicação é filtrada aos olhos do conhecimento dos praticantes de uma determinada área substanti-

va, antes de tomarem qualquer decisão ou acção. É na conjugação destes elementos que surge assim a teoria geral do marketing relacional, não como uma simples extensão de marketing mas sim como um novo paradigma.

### Os precursores do marketing relacional

O marketing relacional emerge e desenvolve-se a partir das reflexões que foram sucedendo nas diferentes extensões do marketing e como resultado de diversas correntes e linhas de investigação. Assim, uma primeira corrente surge no âmbito dos serviços, em que se destacam as contribuições de Berry (1983), Gronroos (1990a), Christopher, Payne e Ballantine (1994) e Bitner (1995).

Uma segunda linha de investigação surge através da perspectiva do marketing industrial, centrando-se nas relações de troca inter-organizacionais e onde se destacam as contribuições de Hakansson (1982), Hallen, Johanson e Mohamed (1987), Anderson, Hakansson e Johanson (1994), Anderson (1995), Hutt (1995) e Wilson (1995). Surge também uma outra linha de investigação, relacionada com os

mercados de consumo e onde é analisado o comportamento relacional do consumidor, na qual se destacam as contribuições de Sheth e Parvatiyar (1995), Bagozzi (1995) e Peterson (1995). Por último, consideramos ainda uma outra linha de investigação, também sob a abordagem do marketing relacional, relacionada com os canais de distribuição onde é estudado o desenvolvimento das relações nos canais, com contributos de Nevin (1995), Weitz e Jap (1995) e Chang (2001).

Ainda que a designação de marketing relacional tenha sido primeiramente apresentada por Berry, em 1983, existe um certo consenso em considerar que os antecedentes conceptuais originais desta nova abordagem encontram-se nos contributos que surgem a partir de duas grandes linhas de investigação que se desenvolveram na Escandinávia e no Norte da Europa. Essas linhas de investigação foram desenvolvidas pela Escola Nórdica de Serviços, assim como pelo IMP Group (Industrial Marketing and Purchasing Group).

#### • A Escola Nórdica de Serviços

A Escola Nórdica teve as suas origens no início dos anos 1970 através das investigações de Christian Gronroos e Evert Gummesson. Esta é uma escola de pensamento em marketing que originalmente se desenvolveu através das pesquisas em marketing de serviços na Escandinávia e Finlândia e, rapidamente, se tornou internacionalmente (re)conhecida nas investigações em marketing de serviços.

Nos anos 1990, esta escola desenvolveu-se em direcção a uma escola de pensamento em marketing relacional (Gronroos, 2000). Desde o princípio, os investigadores da Escola Nórdica enfatizaram a natureza da relação e o longo prazo no marketing de serviços, porém sem nunca usar o termo marketing relacional. Em vez disso foram usados termos, tais como: «interacções comprador-vendedor», «marketing interactivo», «ciclo de vida da relação com o cliente» (Gronroos, 1980), «relacionamento interactivo» (Gummesson, 1987), «marketing interno» e *part-time marketers* (Gummesson, 1991). Em relação aos *part-time marketers*<sup>1</sup>, Gummesson (1991) salienta a importância que estes empregados têm na relação com os clientes.

Ainda na linha de pensamento do marketing de serviços, embora não pertencendo à Escola Nórdica, surgem os con-

tributos dos autores da América do Norte e da Grã-Bretanha, Berry (1983) e Berry e Parasuraman (1993) no âmbito do marketing relacional.

Todas estas contribuições que surgem no âmbito do marketing de serviços transcendem os limites deste sector e presuppõe-se como um dos pilares básicos do marketing relacional.

#### • Escola IMP Group

O grupo IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group) teve as suas origens na Suécia, nos anos 1970, e baseou-se no marketing industrial numa perspectiva de «interacção» e «redes» na gestão de relações empresariais. Na década seguinte, tornou-se numa escola de pensamento em marketing, acentuando a importância das relações nas redes empresariais, que qualifica de abordagem interactiva.

Para os autores desta Escola, e num contexto industrial, as empresas estabelecem relações entre si que chegam a constituir verdadeiras redes interorganizacionais. No interior destas redes de compradores-fornecedores estabelecem-se todo o tipo de interacções que incluem, não só o fluxo de bens e serviços, mas também intercâmbios financeiros e sociais. Estas interacções podem continuar durante períodos prolongados de tempo, podendo ser iniciadas tanto pelo comprador como pelo fornecedor (Hakansson, 1982).

Este grupo exerceu uma forte influência sobre o estudo dos mercados industriais, especialmente na Europa. Foi constituído originalmente por doze investigadores europeus de diferentes países: França, Suécia, Alemanha, Itália e Inglaterra.

De acordo com este grupo de investigadores, as decisões de compra entre as organizações não deverão ser tomadas como decisões discretas no tempo, baseadas apenas na actividade das variáveis de *marketing-mix*, estabelecidas unilateralmente pela empresa vendedora. O processo de compra é geralmente parte de um compromisso crescente com determinado fornecedor, resultante de um relacionamento de longa duração entre as partes (Hakansson, 1982).

Os trabalhos do grupo IMP<sup>2</sup> mostram que, no seio do marketing industrial, as interacções conduzem ao desenvolvimento de relações sociais e à aceitação do facto que a construção e a gestão destas relações são actividades essenciais de uma organização (Boss, 1997).

A análise destas duas escolas de pensamento em marketing relacional permitem destacar ideias-chave, comuns a ambas: relação, processo interactivo e longo prazo.

### A mudança de paradigma

Muitos autores vêem a emergência do marketing relacional como uma mudança de paradigma, que vai ser necessário posicionar no futuro como um paradigma de todas as situações de marketing e não simplesmente como o de um marketing reservado ao marketing de serviços e ao marketing industrial.

De facto, nos últimos anos, o conceito de marketing relacional tem sido objecto de uma ampla atenção na literatura e prática empresarial (Christopher, Payne e Ballantine, 1994), devido ao excesso da capacidade produtiva por parte das empresas, à maior intensidade da concorrência, maior preocupação pela qualidade, quer por parte das empresas, quer dos consumidores, e à incidência dos avanços tecnológicos, principalmente as tecnologias de informação (Berry, 1995; Sheth e Parvatiyar, 1995).

O marketing relacional, característico dos anos 1990, surge, assim, por oposição ao marketing transaccional, modelo dos anos anteriores. Para Gummesson (1987), o velho conceito de marketing deve ser substituído, já que não garante a abordagem que é necessária no novo meio envolvente, bastante competitivo, em que nos encontramos.

É necessário um novo conceito, uma nova abordagem, cujos pilares devem ser os seguintes (Gummesson, 1987):

- a relação – o marketing deve estar orientado para a criação, manutenção e desenvolvimento de relações com os clientes;
- a interactividade das partes – as relações entre vendedores e clientes para a criação e entrega mútua de valor exigem um estreito e intenso processo de comunicação entre ambos;
- o longo prazo – para criar, manter e desenvolver as relações é necessário um longo espaço temporal.

No seguimento de toda a evolução e alterações verificadas na sociedade e no pensamento de marketing, ao longo dos últimos anos, a AMA apresenta uma nova definição de marketing: «Marketing é o conjunto de actividades

e estabelecimento de processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, sócios e sociedade em geral» (AMA, 2008). Nesta nova definição é enfatizado o valor que é transmitido, não só para os clientes, mas para todos os seus diferentes públicos. São passos também indicativos de mudança na abordagem de marketing, verificando-se uma ligeira aproximação à definição de marketing relacional (Harker e Egan, 2006).

Saliente-se, no entanto, que o nível de desenvolvimento paradigmático de uma área ou disciplina científica depende de numerosos factores, como por exemplo, do consenso da comunidade científica (Pfeffer, 1993), da incerteza tecnológica e da proporção de publicações de artigos em determinada área científica (Konrad e Pfeffer, 1990) e da percentagem de citações.

Para verificar a evolução deste novo paradigma, Barroso e Martín (2000) analisaram alguns indicadores para medir o grau de desenvolvimento sobre a situação relativa do marketing relacional no contexto científico do marketing. Através de uma consulta ao *Social Science Citation Index (SSCI)*, orientada para a busca de palavras-chave no período compreendido entre 1995 e 1999, e tomando como ponto de partida a classificação ordinal de revistas científicas de marketing, os resultados apresentados no Quadro I (ver p. 42), indicam que o termo *Relationship Marketing* representa um dos crescimentos mais elevados em relação à frequência de utilização, notando-se, no último ano, uma maior incidência.

O desenvolvimento paradigmático de uma determinada área científica está também fortemente associado à produtividade científica dessa mesma área. Neste sentido, procurámos medir a produtividade científica do marketing relacional, tendo como indicador o número de artigos publicados em revistas científicas.

Para o efeito, efectuámos uma pesquisa de artigos científicos sobre o marketing relacional, publicados nas principais revistas de marketing, na base de dados *ABI/INFORM Global* da *ProQuest* e na Biblioteca do Conhecimento Online (*b-on*), para o período 1993-2007. Os resultados são apresentados no Quadro II (ver p. 42) onde se apresentam também os suportes onde se publicaram os referidos artigos.

**Quadro I**  
**Procura de palavras-chave no «Social Science Citation Index»**

Palavras-chave	1995	1996	1997	1998	1999	Total
<i>Relationship Marketing</i>	5	11	17	2	38	73
<i>Marketing and Methodology</i>	16	17	13	23	23	92
<i>Marketing Theory</i>	6	3	8	15	7	39
<i>Marketing Models</i>	3	1	0	4	6	14
<i>Marketing Performance</i>	0	0	0	0	3	3
<i>Marketing Orientation</i>	4	7	1	5	31	48

Fonte: Barroso e Martin (2000)

**Quadro II**  
**Número de artigos de marketing relacional publicados nas principais revistas internacionais de marketing, entre 1993 e 2007**

Revistas	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Total
<i>Business Horizons</i>		1			2	1		3		1			1	1	1	11
<i>California Management Review</i>								1		1		2	2	1	1	8
<i>European Journal of Marketing</i>				7		7	1	10	4	3	8	8	9	7	12	76
<i>Harvard Business Review</i>					2	1	1				3	3	2	4	3	19
<i>Industrial Marketing Management</i>	1	1	3	2	12	2	9	1		7	15	12	18	22	27	132
<i>International Journal of Research Marketing</i>				2		1	1				3	2	2	4	2	17
<i>International Marketing Review</i>				1		1	1	1				1	2		1	8
<i>Journal of Advertising</i>				1	1							5	1	3	4	15
<i>Journal of Business Research</i>				2	2		4	1			4	4	12	4	5	38
<i>Journal of Consumer Marketing</i>		1		1	3	6		1	3	4	4	3	2	6	7	41
<i>Journal of Interactive Marketing</i>		3	1	2	3	3		1		2			1	1		17
<i>Journal of International Marketing</i>		1						1	1				3		2	8
<i>Journal of Marketing</i>		2			1	2	1	2	1	1	4	1	4	3	6	28
<i>Journal of Marketing Management</i>	2	7	9	6	14	2	5	11	5	7	5	7	3	13	7	103
<i>Journal of Marketing Research</i>			1				1						3	3	3	11
<i>Journal of Marketing Theory and Practice</i>			2	1	8	1	1	1			3	4				21
<i>Journal of Relationship Marketing</i>										17	13	17	14	20	12	93
<i>Journal of Retailing</i>				1			2				4	1	4		2	14
<i>Journal of Services Marketing</i>	1		1	2	2		2	2	1	11	3	1	4	3	3	36
<i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>		1	12		1	4	2	4	1	1	1	1	2		1	31
<i>Long Range Planning</i>		1			1		2					1				5
<i>Marketing Science</i>						1				1	2	1	3	4	3	15
<i>Sloan Management Review</i>								3	1	1			1			6
Total de artigos	4	18	29	28	52	32	33	43	17	57	72	74	93	99	102	753

Fonte: Elaboração própria



Podemos verificar, a partir de 1994, o crescimento acentuado de publicações referentes ao marketing relacional. Destaca-se o *Industrial Marketing Management* com o maior número de publicações (132), seguido do *Journal of Marketing Management* (103), *Journal of Relationship Marketing* (93) e do *European Journal of Marketing* (76). Nos anos mais recentes a produção científica é cada vez mais elevada, o que valida a crescente importância do marketing relacional na ciência do marketing.

Refira-se, ainda, como grande importância atribuída a esta área de investigação, os números especiais de algumas revistas científicas, dedicados exclusivamente ao marketing relacional, como por exemplo no *European Journal of Marketing*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *Industrial Marketing Management* e *Journal of Marketing Management*.

Também é de salientar a crescente importância que a *American Marketing Association* (AMA) começou a atribuir a esta área de investigação através da organização de conferências especiais sobre marketing relacional, em 1994 e 1997. A este respeito destaca-se também a inclusão de uma área de marketing relacional nas Conferências da EMAC (*European Marketing Academy*). Por exemplo, na 36.ª conferência, realizada em 2007 na Universidade de Reykjavik, esta área de investigação foi uma das que abrangeu maior número de sessões, com um total de sete, nas quais foram apresentadas 22 comunicações.

### A perspectiva do marketing relacional

Na definição de marketing relacional, apresentada por Berry (1983), que ainda hoje possui um elevado nível de aceitação entre os investigadores, considera-se que o marketing relacional consiste em atrair, manter e intensificar as relações com os clientes. Para este autor, as actividades tradicionais do marketing, que se baseiam em atrair clientes, só são uma parte das actividades do marketing relacional porque também se adicionam todas as actividades direccionadas a manter e consolidar o intercâmbio com a outra parte, ao longo do tempo. Esta perspectiva de longo prazo foi reconhecida, cada vez mais, no marketing de serviços (Gronroos, 1980) assim como no marketing industrial (Jackson, 1985).

Começa pois a reconhecer-se uma nova realidade orientada para a criação de valor, que se traduz no desenvolvimento de um marketing personalizado que satisfaça as necessidades dos consumidores. Assim, produz-se uma evolução da abordagem orientada para o produto, para outra orientada aos recursos (Sánchez, Gil e Mollá, 2000). Uma organização orientará os seus recursos e capacidades estratégicas para a criação de valor e satisfação do cliente numa verdadeira orientação ao mercado (Gronroos, 1996).

As principais diferenças entre a abordagem do marketing transaccional face ao marketing relacional são sintetizadas, no Quadro III, por Christopher, Payne e Ballantine (1994) e Payne *et al.* (1998). A ênfase de actuação no marketing transaccional assenta na conquista de clientes, com destaque nas características dos produtos e com uma visão de curto prazo. Os contactos com os clientes são pouco frequentes e com um baixo nível de compromisso. Em relação ao marketing relacional, assenta o seu modo de actuação na retenção de clientes, com elevado nível de serviço e contactos, numa visão de longo prazo. O valor dos clientes

### Quadro III

#### Marketing transaccional «vs» marketing relacional

Marketing transaccional	Marketing relacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase nas vendas individuais</li> <li>• Ênfase nas características dos produtos</li> <li>• Visão a curto prazo</li> <li>• Pouca ênfase no serviço ao cliente</li> <li>• Contacto descontínuo com o cliente</li> <li>• Baixo nível de compromisso com os clientes</li> <li>• Nível moderado de contactos com o cliente</li> <li>• A qualidade é uma preocupação do pessoal da produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase na retenção dos clientes</li> <li>• Ênfase no valor do cliente</li> <li>• Visão a longo prazo</li> <li>• Grande ênfase no serviço ao cliente</li> <li>• Contacto contínuo com o cliente</li> <li>• Elevado nível de compromisso com os clientes</li> <li>• Nível elevado de contactos com os clientes</li> <li>• A qualidade é uma preocupação de todo o pessoal</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Christopher, Payne e Ballantine (1994) e Payne *et al.* (1998)



assume especial importância, procurando manter níveis de compromisso elevados com os clientes de maior valor.

A evolução teórica do marketing tem sido feita em torno de um núcleo central que é o intercâmbio, tendo-se adoptado uma abordagem transaccional em que o intercâmbio é visto como uma função discreta sem ter em conta as expectativas das partes em relação a futuros intercâmbios (Palmer, 1994).

Portanto, os intercâmbios não devem ser vistos de maneira isolada como uma série de actos de tipo discreto, mas sim como uma via para estabelecer e ampliar uma relação (Palmer, 1994), devendo assim o estudo do intercâmbio ser ampliado de uma abordagem transaccional para uma abordagem relacional (Christopher, Payne e Ballantine, 1994).

**O paradigma transaccional considera que o intercâmbio está assente na rentabilidade imediata e que ambas as partes (comprador-vendedor) perseguem o seu próprio benefício, enquanto o paradigma relacional supõe que ambas as partes procuram o benefício da relação.**

Por outro lado, o paradigma transaccional considera que o intercâmbio está assente na rentabilidade imediata e que ambas as partes (comprador-vendedor) perseguem o seu próprio benefício, enquanto o paradigma relacional supõe que ambas as partes procuram o benefício da relação (Weitz e Jap, 1995). Em relação à qualidade, esta passa de uma concepção endógena a uma visão exógena, ou seja, de uma abordagem centrada unicamente no produto, para um conceito de qualidade total, centrado na qualidade percebida pelo cliente (Moliner e Callarisa, 1997).

A abordagem transaccional contempla o intercâmbio de forma discreta e considera o cliente como um ser anónimo, susceptível de ser tratado «de alguma forma». Supõe que a função de marketing é de responsabilidade única e exclusiva dos especialistas que integram o departamento de marketing. Os académicos mais críticos referem que esta abordagem, que só se preocupa com a captação de clientes e não com a sua manutenção, não parece a mais apropriada para focalizar a gestão da empresa na criação e entrega de

um valor superior que reclamam os clientes (Barroso e Martín, 2000).

Portanto, para Gronroos (1994b), é altura de efectuar uma mudança de paradigma no marketing. Para isso é necessário passar do *marketing-mix* ao marketing relacional, ou seja, as empresas devem passar da realização de transacções a curto prazo para a construção de relações a longo prazo com os seus clientes (Gronroos, 1994b).

Por seu turno, o marketing relacional oferece um foco mais amplo que o marketing tradicional. Não só interessa a díade (*dyad*) cliente-fornecedor (embora a maior parte da literatura de marketing relacional não vá além deste par), mas também a relação de um fornecedor com os seus próprios fornecedores, concorrentes, intermediários, accionistas e investidores. Também se verificam relações com as autoridades públicas, os media, partidos políticos e outros intervenientes da sociedade que especificamente não pertencem à esfera da organização mas exercem alguma influência no comportamento do mercado. Finalmente, o marketing relacional concerne ainda as relações internas de uma organização, i.e., as relações com os seus clientes internos (Gummesson, 1998).

Verifica-se, assim, um processo de alteração na área científica do marketing quer a nível académico quer empresarial. Do ponto de vista académico, existe um grupo significativo de autores, entre os quais destacamos Gummesson (1987 e 1998), Gronroos (1990a; 1994a; 1994b) e Moliner e Callarisa (1997) que referem a necessidade de alteração de paradigma, passando da abordagem transaccional para outra, baseada nas relações a longo prazo com os clientes.

A fidelização passa a ser considerada como o elemento-chave do marketing relacional. Diversos estudos, como por exemplo, Lawson-Body (2000), Chang e Ding (2001), Meyer-Waarden e Benavent (2006), Peng e Wang (2006) e O'Loughlin e Szmigin (2006) consideram a fidelização dos clientes como factor essencial para medir a eficácia do marketing relacional. Estes autores baseiam-se na dupla convicção de que tem custos muito mais acrescidos angariar um novo cliente do que manter um cliente actual e, por outro lado, com o passar do tempo, aumenta a repetição de compra. A fidelização de clientes leva também a um incremento

das referências positivas (passa-palavra) a outros potenciais clientes (Gronroos, 2004; Palmatier *et al.*, 2006).

### Reflexões finais

Para muitos autores, o marketing relacional apresenta-se como um novo paradigma, centrando-se na construção de relações estáveis e duradouras com os seus clientes, em contraste com a abordagem tradicional orientada para promover transacções.

O modelo de negócio passa a ser centralizado no cliente e apoiado no desenvolvimento tecnológico, na gestão de informação e no serviço ao cliente. Esta orientação implica uma concepção estratégica da organização baseada nos recursos (humanos, tecnológicos, conhecimento, tempo, etc.) e nas capacidades, que permitem alcançar uma vantagem competitiva difícil de imitar pela concorrência.

Do ponto de vista académico, o marketing relacional desenvolveu-se a partir de um conjunto de reflexões realizadas de diferentes extensões do marketing e como resultado da convergência de várias linhas de investigação, nas quais se destacam as contribuições realizadas no âmbito do estudo dos serviços e as realizadas na perspectiva do marketing industrial, centradas nas relações interorganizacionais.

**O grande indicador de posicionamento estratégico passa a ser a carteira de clientes, em vez da quota de mercado. A posição estratégica da empresa passa assim pela capacidade que esta possui para criar ou desenvolver uma rede de relações, constituída por um vasto conjunto de relacionamentos assentes numa base de confiança.**

Por parte da gestão empresarial, as organizações sentiram a necessidade de satisfazer, reter e fidelizar os seus clientes através de uma orientação para as relações a longo prazo. O grande indicador de posicionamento estratégico passa a ser a carteira de clientes, em vez da quota de mercado. A posição estratégica da empresa passa assim pela capacidade que esta possui para criar ou desenvolver uma rede de relações, constituída por um vasto conjunto de relacionamentos assentes numa base de confiança.

Neste sentido, perante a crescente importância do mar-

keting relacional a nível internacional, mas ainda incipiente em Portugal, torna-se pertinente e actual uma reflexão e um estudo aprofundado em todos os seus aspectos, abrindo portas para novas investigações, com possíveis aplicações sectoriais.

De facto, e segundo o estudo desenvolvido por Harker e Egan (2006), o marketing relacional «está aqui para ficar», seja ou não reconhecido como paradigma dominante do marketing. O número crescente de investigações e aplicações práticas por parte de muitas organizações, comprovam-no. É fundamental acompanharmos estas tendências.

Este estudo pretende, assim, contribuir e incentivar o desenvolvimento científico do marketing relacional e, simultaneamente, proporcionar conhecimentos aos gestores das organizações de modo a que as suas decisões sejam mais bem fundamentadas e, deste modo, capazes de contribuir para a melhoria da competitividade empresarial. ■

### Notas

1. *Part-time marketers* são os empregados que, não fazendo parte do departamento de marketing (ou vendas), têm contactos habituais com os clientes. Normalmente estas pessoas não são treinadas em termos de técnicas de marketing, mas quando executam as suas tarefas influenciam directa e indirectamente a satisfação dos consumidores e o futuro comportamento de compra dos clientes (Gummesson, 1991).

2. O projecto inicial do grupo IMP comportou um estudo internacional multisector com o objectivo de compreensão da natureza das relações cliente-fornecedor, a partir de 300 empresas de 15 sectores em cinco países, analisando de maneira comparativa, como os fornecedores e os clientes, em diferentes tecnologias e sectores, conduziam as suas relações com as empresas interlocutoras, sobre os mercados domésticos ou estrangeiros (Boss, 1997).

### Referências bibliográficas

- AMA (1985), «AMA Board approves new marketing definition». *American Marketing Association News*, vol. 19, n.º 5.
- AMA (2008) in <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?SearchFor=marketing&Searched=1>
- ANDERSON, J. (1995), «Relationship in business markets: exchange episodes, value creation and their empirical assessment». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n.º 4.
- ANDERSON, J.; HAKANSSON, H. e JOHANSON, J. (1994), «Dyadic business relationships within a business network context». *Journal of Marketing*, vol. 58, n.º 4.
- BAGOZZI, R. (1995), «Reflections on relationship marketing in consumer markets». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n.º 4.
- BARROSO, C. e MARTÍN, E. (2000), «Desarrollo del marketing relacional en España». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, n.º 3.
- BERRY, L. (1983), «Relationship Marketing». In L. Berry, G. Shostack

e G. Upah (Eds.), **Emerging Perspectives on Services Marketing**, American Marketing Association, Chicago.

BERRY, L. (1995), «Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n.º 4.

BERRY, L. e PARASURAMAN, A. (1993), «Building a new academic field: the case of services marketing». *Journal of Retailing*, vol. 69, n.º 1.

BITNER, M. (1995), «Building service relationships: it's all about promises». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n.º 4.

BOSS, J. (1997), «Les nouveaux visages du marketing». *Revue Française du Marketing*, n.º 164(4).

CHANG, K. (2001), «The effects of information service on relationship marketing: the cases of distribution centers in Taiwan». *Journal of International Marketing and Marketing Research*, vol. 26, n.º 1.

CHANG, K. e DING, C. (2001), «Is relationship marketing really helpful to increase repeat purchase in the Chinese market?». *Journal of International Marketing and Marketing Research*, vol. 26, n.º 1.

CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A. e BALLANTINE, D. (1994), **Relationship Marketing**. 2.ª Ed., Butterworth-Heinemann, Ltd.

CONSTANTINIDES, E. (2006), «The marketing mix revisited: towards the 21st Century marketing». *Journal of Marketing Management*, vol. 22, pp. 407-438.

GRONROOS, C. (1980), «Designing a long range marketing strategy for services». *Long Range Planning*, vol. 13.

GRONROOS, C. (1990a), «Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behaviour interface». *Journal of Business Research*, vol. 20, n.º 1.

GRONROOS, C. (1990b), **Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition**. Lexington Books y Macmillan Inc.

GRONROOS, C. (1994a), «'Quo Vadis', marketing? Toward a relationship marketing paradigm». *Journal of Marketing Management*, n.º 10.

GRONROOS, C. (1994b), «From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing». *Management Decision*, vol. 32, n.º 2.

GRONROOS, C. (1996), «Relationship marketing: strategic and tactical implications». *Management Decision*, vol. 34, issue 3.

GRONROOS, C. (2000), «Relationship marketing: interaction, dialogue and value». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, n.º 3.

GRONROOS, C. (2004), «The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value». *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 19, n.º 2.

GUMMESSON, E. (1987), «The new marketing: developing long term interactive relationship». *Long Range Planning*, vol. 20, n.º 4.

GUMMESSON, E. (1991), «Marketing revisited: the crucial role of the part-time marketers». *European Journal of Marketing*, vol. 25, n.º 2.

GUMMESSON, E. (1998), «Implementation requires a relationship marketing paradigm». *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 26, n.º 3.

HAKANSSON, H. (1982), **International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach**. Ed. John Wiley and Sons.

HALLEN, L.; JOHANSON, J. e MOHAMED, N. (1987),

«Relationship strength and stability in international and domestic industrial marketing». *Industrial Marketing and Purchasing*, vol. 2, n.º 3.

HARKER, M. e EGAN, J. (2006), «The past, present and future of relationship marketing». *Journal of Marketing Management*, vol. 22, pp. 215-242.

HUTT, M. (1995), «Cross-functional working relationships in marketing». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n.º 4.

JACKSON, B. (1985), «Build customer relationship that last». *Harvard Business Review*, vol. 63, n.º 6.

KONRAD, A. e PFEFFER, J. (1990), «Do you get what you deserve? Factors affecting the relationship between productivity and pay». *Administrative Science Quarterly*, n.º 35.

LAWSON-BODY, A. (2000), «Le commerce électronique: la contribution des caractéristiques des sites web sur l'impact du marketing relationnel sur la fidélité des clients». UMI Dissertation Services, Université Laval, Québec.

MEYER-WAARDEN, L. e BENAVENT, C. (2006), «The impact of loyalty programmes on repeat purchase behaviour». *Journal of Marketing Management*, vol. 22, pp. 61-88.

MOLINER, M. e CALLARISA, L. (1997), «El marketing relacional o la superación del paradigma transaccional». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, n.º 2.

NEVIN, J. (1995), «Relationships marketing and distribution channels: exploring fundamental issues». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n.º 4.

O'LOUGHLIN, D. e SZMIGIN, I. (2006), «Customer relationship typologies and the nature of loyalty in Irish retail financial services». *Journal of Marketing Management*, vol. 22, pp. 267-293.

PALMATIER, R.; DANT, R.; GREWAL, D. e EVANS, K. (2006), «Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis». *Journal of Marketing*, vol. 70, pp. 136-153.

PALMER, A. (1994), **Principles of Services Marketing**. McGraw-Hill Company Europe.

PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M.; CLARK, M. e PECK, H. (1998), **Relationship Marketing for Competitive Advantage. Winning and Keeping Customers**. Ed. Butterworth Heinemann.

PENG, L. e WANG, Q. (2006), «Impact of relationship marketing tactics (RMTs) on switchers and stayers in a competitive service industry». *Journal of Marketing Management*, vol. 22, pp. 25-59.

PETERSON, R. (1995), «Relationship marketing and the consumer». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n.º 4.

PFEFFER, J. (1993), «Barriers to the advance of organizational science: paradigm development as dependent variable». *Academy of Management Review*, vol. 18, n.º 4.

REYNOLDS, K. e BEATTY, S. (1999), «Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing». *Journal of Retailing*, vol. 75, issue 1.

SÁNCHEZ, M.; GIL, I. e MOLLÁ, A. (2000), «Estatus del marketing de relaciones». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, n.º 3.

SHETH, J. e PARVATIYAR, A. (1995), «Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n.º 4.

WEITZ, B. e JAP, S. (1995), «Relationship marketing and distribution channels». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n.º 4.

WILSON, D. (1995), «An integrated model of buyer-seller relationship». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n.º 4.