

## As Práticas de marketing, entre transações e relacionamentos, de empresas no Brasil

**Luciana Terra Targino<sup>†</sup>**  
EAESP – FGV

**André Torres Urdan<sup>Ω</sup>**  
EAESP – FGV

**Marie Agnes Chauvel (*in memoriam*)<sup>‡</sup>**  
Universidade Federal de São João Del Rei

### RESUMO

O marketing transacional, por tempos, reinou na teoria e na prática (SHETH; PARVATIYAR, 1995), destacando os 4Ps (KOTLER, 2006). Porém algumas companhias, principalmente as de serviços e de indústria, começaram a ter dificuldade com a falta de personalização e de interação de tal prática (HANKANSSON, 1982), (BRENTANI, 1991). Nesse contexto, surgiu o Programa de Práticas de Marketing Contemporâneas (CMP). Nele, Coviello; Brodie e Munro (1997) e Coviello, Milley e Macolin (2001), a partir de concepções de Grönroos (1996), apontaram cinco tipos de marketing em função da interação empresa/cliente, sendo quatro de relacionamento e um transacional. Os resultados em diversos países revelaram a coexistência dos marketings relacional e transacional em muitas firmas, mas em composições variadas. Mas, afinal, como se dá tal fenômeno no Brasil? Como cada prática de marketing se liga ao desempenho empresarial? Trata-se de uma pesquisa descritiva, com dados levantados de executivos, usando-se o questionário padrão do CMP, acrescido de uma bateria sobre desempenho.

**Palavras-chave:** Marketing transacional; marketing de relacionamento; desempenho; práticas de marketing.

Recebido em 05/07/2012; revisado em 25/10/2012; aceito em 12/11/2012; divulgado em 28/06/2013

**\*Autor para correspondência:**

<sup>†</sup> Mestre em Administração pela IAG – PUC/RIO

**Vínculo:** EAESP - Fundação Getúlio Vargas

**Endereço:** Avenida Rui Barbosa, 383/501. Fortaleza – CE – Brasil

**E-mail:** [lutargino@hotmail.com](mailto:lutargino@hotmail.com)

**Telefone:** (85) 8857-0899

<sup>Ω</sup> Doutor pela Fundação Getúlio Vargas/SP

**Vínculo:** Professor EAESP FGV/SP

**Endereço:** Av. 9 de Julho, 2029 - Bela Vista – São Paulo – SP – Brasil

**E-mail:** [andre.urdan@fgv.br](mailto:andre.urdan@fgv.br)

**Telefone:** (11) 3799-7700

<sup>‡</sup> Doutora em Administração pelo COPPEAD/ UFRJ

**Vínculo:** Professora adjunta da Universidade Federal de São João Del Rei – RJ – Brasil.

**Nota do Editor:** Esse artigo foi aceito por Bruno Funchal



Este trabalho foi licenciado com uma Licença [Creative Commons - Atribuição 3.0 Não Adaptada](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/).

## 1 INTRODUÇÃO



licenciado nas ferramentas do *mix* (produto, preço, praça e promoção), tem-se o Marketing transacional. Grönroos (1996; 1997; 2009), Coviello; Brodie; Munro (1997) e Coviello Milley e Macolin (2001) identificam quatro outros tipos de marketing, com alguma presença de princípios de relacionamento: marketing de banco de dados, e-marketing, marketing de interação e marketing de rede. Gronroos (1996) chegou a vislumbrar uma ruptura no marketing, entre o transacional e de relacionamento.

Em 1996, começou o Programa das Práticas de Marketing Contemporâneas (CMP, acesso em 14 set. 2009), criado por Rod Brodie e Nicole Coviello, na Escola de Administração da Universidade de Auckland, na Nova Zelândia. Os propósitos do CMP são: i) perfilar as práticas de marketing em diferentes contextos em um fórum comparativo internacional; ii) entender como as empresas se relacionam com os mercados, entre visões de marketing tradicionais e mais novas; iii), identificar antecedentes e consequências dessas práticas ([http\_1]). Em essência, as pesquisas do CMP revelaram não a substituição de um tipo de marketing pelo outro, mas que o marketing relacional e o transacional coexistem. Mas, com esse esquema, nada se sabe da realidade brasileira. Então, este artigo objetiva traçar um retrato inicial do Brasil quanto aos tipos de marketing nas empresas e os correspondentes desempenhos. Para tanto, na sequência, encontram-se mais quatro seções: referencial teórico, método empírico, resultados & discussão, considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico constitui-se de duas seções. A primeira contempla os tipos de marketing no CMP. A segunda seção cuida dos resultados das pesquisas internacionais sobre os tipos e a lacuna que radica acerca da realidade brasileira.

### 2.1 Os Tipos de Marketing

No arcabouço do CMP, os tipos de marketing variam em função do nível de interação da empresa com a clientela, desde um contato distante e impessoal (foco em transações econômicas) com consumidores passivos, até uma relação de proximidade, contínua, individualizada, da parte deles incidindo uma postura ativa (COVIELLO; BRODIE; MUNRO, 1997). O marketing de relacionamento parece ser uma categoria mais geral, desdobrada em outras mais específicas. Hong e Wang (2009), por exemplo, distinguem o marketing de relacionamento em vista do contexto, particularmente entre os

interorganizacional e empresa & pessoas físicas, já que cada qual pediria conceituações próprias. A evolução tecnológica, ampliando o leque de possibilidades de aplicação, também recomendaria reconhecer as categorias específicas. Nessa linha, por ordem crescente de interatividade, segue uma exposição sobre os cinco tipos de marketing do CMP, do transacional ao de rede, agregando-se algumas reflexões críticas.

*a. Marketing transacional*

No tipo marketing transacional, a intenção gerencial é atrair clientes (para satisfazê-los com lucro), e o foco decisório está no produto e/ou na marca (DAY, 2000). O investimento empresarial visa a ativos de marketing internos (capacidades de produto, preço, distribuição e promoção). Os profissionais de marketing são especializados por função (como gerente comercial e gerente de produto). O horizonte é de curto prazo. O tipo foca transações econômicas; cujas partes são uma empresa e compradores no mercado geral; a comunicação se dá da empresa para o mercado; o contato é impessoal; a ligação é discreta ou intermitente, formal, com o pessoal vendedor ativo e compradores passivos (COVIELLO et. al., 1997).

*b. Marketing de banco de dados*

Um ferramental calcado em informações e tecnologia constitui o tipo Marketing de Banco de Dados. Destina-se a captar informações (em especial, econômicas) sobre os clientes e utilizá-las para aumentar o lucro, satisfazê-los e deles obter maior lealdade (COVIELLO et. al., 1997). A firma, ao cadastrar um cliente no banco de dados, é capaz de comunicar-se com ele de maneira personalizada (como numa mensagem para telefone celular). Mas, na maioria dos casos, adota segmentação, em que cada grupo recebe um tratamento homogêneo, numa personalização parcial (LINDGREEN; PALMER; VANHAMME, 2004).

No marketing de banco de dados, a comunicação ainda é da companhia para o cliente, sem interação nem participação ativa dele. Os contatos, conquanto personalizados por meio da tecnologia, ainda são distantes e formais. O fornecedor é ativo e os compradores se postam só um pouco menos passivamente do que no marketing de transação (COVIELLO et al., 1997). Pouco espaço há para a resposta do cliente às ações de quem lhe vende (LINDGREEN et al., 2004). O tipo, entre aqueles na perspectiva relacional, é o mais próximo do marketing de transação, já que dotado do mais baixo nível de relacionamento.

Uma popular ferramenta de marketing de banco de dados são os sistemas informatizados de CRM (*Customer Relationship Management*). Eles oferecem informações, previsões e funções para os gestores tomarem medidas proativas (XAVIER; DORNELAS,

2006). Segundo Chakravorti (2009), o CRM melhora o conhecimento da companhia sobre a clientela, o que enriquece o valor dos clientes para a companhia e aprimora a gestão deles.

Mas também há senões. O modelo de Coviello et. al. (2001) não contempla a percepção dos clientes acerca das ações encetadas com o Marketing de Banco de Dados. Bruhn, Georgi e Tuzovic (2009) argumentam que converter o potencial do tipo em diferenciação e em vantagem competitiva é complicado. Eles constataram que ligações de *call centers* e malas diretas, bem próprias do tipo, geram uma percepção negativa do cliente sobre a empresa e não estimulam lealdade; o cliente não interage e nem dá continuidade à relação. Muitos são os casos de bancos de dados enormes e riquíssimos, porém sem muito uso. Os motivos são vários, como a incapacidade de processar as análises e a dificuldade de aproveitá-las na prática. Um desafio, no marketing de banco de dados, é mobilizar os profissionais para a proatividade em prol da surpresa positiva e da satisfação do alvo (XAVIER; DORNELAS, 2006).

### *c. E-marketing*

O tipo e-marketing centra-se na internet, em face da sua natureza bastante peculiar e inovadora para se lidar com o mercado (COVIELLO; DANAHER; JOHNSON, 2002). Sua difusão transforma o consumo com as pessoas, ganhando força e sofisticação mediante rápido acesso às informações na internet e o contato facilitado com as companhias tanto quanto com outros consumidores (em fóruns, blogs, etc.). No e-marketing, instala-se o diálogo entre um vendedor e muitos compradores identificados. A empresa usa tecnologia para a interação (diálogo), até em tempo real, “com” e “entre” muitos indivíduos (que podem formar grupos). A vinculação é formal, porém personalizada. Investe-se em ativos internos operacionais (tecnologia de informação, *websites*, logística) e na integração de sistemas funcionais (pedido de compra, acompanhamento do processamento, feedback sobre a experiência, etc.). Há especialistas de marketing, especialistas em tecnologia e gerentes seniores (COVIELLO et al., 2001).

Tal desenvolvimento intensifica a pressão sobre os profissionais de marketing para que deixem de lado a comunicação em massa em favor da individualizada (CONSTANTINIDES, 2006). Em virtude dos efeitos acentuados da internet, Hong e Wang (2009) até postulam rever os conceitos de marketing de relacionamento. Pedem novos estudos para compreender como os consumidores e as empresas estão lidando com o ferramental tecnológico.

Noutra vertente, Day e Hubbard (2003) reconhecem as vantagens da internet (como a de reduzir o custo de procura de produtos), mas salientam que ela é uma plataforma, não uma estratégia, a apoiar e complementar os demais fins e meios de marketing. É o que se passa com um banco de dados, por exemplo, incrementado com a ativação de uma função para emitir *e-mails* (DAY; HUBBARD, 2003).

Para o e-marketing, Kalyanam e McIntyre (2002) indicam uma versão dos 4Ps, o *e-marketing mix*, talhado para relações, trocas e interações digitais na rede mundial de computadores. Ajudaria a superar limitações do composto tradicional (como na comunicação em massa e na oferta sem personalização). O *e-marketing mix* viabilizaria ajustar o que se leva e entrega ao desejo e ao comportamento individualizados, mediante recursos como o site para a configuração de produtos, numa vasta gama de possíveis combinações, pelo próprio comprador potencial, das opções dos atributos (KALYANAM; McINTYRE, 2002).

#### *d. Marketing de Interação*

O marketing de interação é o tipo que melhor corresponde ao que Berry (1983) e Grönroos (1996; 1997) qualificam como marketing de relacionamento no âmbito de serviços. Baseia-se na ligação próxima e direta da empresa com seus *stakeholders*, de modo a facilitar as transações (LINDGREEN et al., 2004). As atividades de marketing almejam desenvolver a cooperação com o cliente. O processo envolve indivíduos, que iniciam e lidam com interações pessoais e complexas (LINDGREEN et al., 2004), tendo como requisitos *confiança* e *comprometimento* (GRÖNROOS, 2009). As ligações entre a empresa e as demais partes são interpessoais (um a um) e contínuas, com foco no longo prazo e em clientes específicos, pessoas, empresas ou outras organizações (COVIELLO et al., 2001). No marketing de interação, as atividades são conduzidas por muitos funcionários de diversos níveis e funções, profissionais diretamente de marketing ou não; a estes, Grönroos (2009) chama de *profissionais parciais de marketing*.

#### *e. Marketing de rede*

O marketing de rede, configurado por múltiplos relacionamentos empresariais, é o tipo de maior interação. Desenvolvem-se inter-relações entre empresas para a coordenação de atividades entre múltiplas partes (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Num sistema de marketing amplo (clientes, fornecedores, governo, imprensa e outros envolvidos) gerando-se benefícios mútuos via trocas de conhecimentos e outros recursos (COVIELLO et al., 2002). Esse tipo, segundo Hankansson (1982), enseja acesso a vários recursos geradores de valor para os

clientes, sem a empresa ter de articular sozinha os fornecedores e os intermediários. A companhia seleciona um número reduzido de outras organizações e entre elas é formada a rede (LINDGREEN et. al, 2004). Na rede, estabelecem-se várias formas de interação, do fluxo de bens e serviços aos intercâmbios financeiros e sociais (ANTUNES; RITA, 2008). Como a gestão do marketing de rede é estratégica, quem geralmente cuida disso numa firma é o principal executivo (HANKANSSON, 1995).

As relações em rede não são isoladas, lembra Hankansson (1995), pois se situam no contexto coletivo de várias relações entre empresa, clientes, fornecedores, esses fornecedores com outros fornecedores e assim por diante. Sem as demais conexões, a natureza de uma relação se torna mal compreendida. O desempenho dessas firmas depende da competência em conjuntamente elaborar as relações e os recursos. Nisso, quanto mais bem-sucedida for uma outra parte, melhor será para a empresa; quanto mais esta ajudar a parceira, mais tenderá a ganhar.

## **2.2 Pesquisas no Exterior e a Lacuna no Brasil**

Na órbita do CMP, já foram empreendidas pesquisas empíricas em alguns países. Coviello, Brodie e Munro (1997), cobriram nações da Europa e os Estados Unidos, ainda sem incluir o tipo e-marketing. As que usavam o marketing transacional: i) também adotavam o de banco de dados e quase não aplicavam o de interação; ii) ofertavam bens, eram grandes e antigas. As que aplicavam prioritariamente marketing de banco de dados eram grandes, antigas e com uso sofisticado de tecnologia. As intensas no marketing de interação em geral administravam também o marketing de rede; lidavam com bens de consumo e tendo baixa rotatividade de pessoal. Por último, as companhias fortes no marketing de rede se caracterizavam por propriedade estrangeira e uso mais sofisticado de tecnologia.

Na Argentina, Pels e Brodie (2004), detectaram cinco segmentos empresariais, sem incluir o e-marketing: a) Tradicional I, tendo o Marketing de Interação como tipo principal, mas também aplicando os de Transação e de Banco de Dados; b) Tradicional II, com bastante Marketing de Transação e uso menor do de Banco de Dados; c) Progressivo I, trilhando todos os quatro tipos de marketing considerados e formado por companhias estrangeiras; d) Progressivo II, evidenciado pelo Marketing de Transação; e) Progressivo III, que aciona os quatro tipos de marketing e tendo empresas argentinas menores.

Na Rússia, Wagner (2006) mapeou três segmentos. O primeiro usa marketing de interação. O segundo sobressai pelo marketing transacional, com organizações pouco

orientadas para o mercado. Já o terceiro segmento adota todos os cinco tipos de marketing. Em geral, o marketing transacional estava bastante presente naquele país, com as práticas de relacionamento só o complementando.

Em suma, os resultados acumulados pelo Programa CMP apontam pouca utilização de um tipo puro de marketing. Muitas companhias seguem, isso sim, um marketing “misto”, com mais de um tipo aplicado ao mesmo tempo. Forte é a presença do marketing transacional, o que nega a ruptura dele pelo de relacionamento (COVIELLO; BRODIE; MUNRO, 1997; COVIELLO; BRODIE, 1998; COVIELLO et. al., 2002; GRONROOS 1997; 2009).

Apesar dos muitos estudos acerca de múltiplos aspectos do marketing de relacionamento no Brasil, faltava uma pesquisa na esteira do CMP e seus tipos de marketing. Enfim, qual é o panorama nacional em termos de tais práticas? Nos anais do EnANPAD dos últimos dez anos, não há artigo sob tal prisma, sinal de lacuna científica basilar. Importa identificar os tipos de marketing vigentes nas empresas brasileiras, assim como os desempenhos obtidos, o que exige uma investigação empírica.

### **3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS EMPÍRICOS**

O objetivo principal deste artigo é mapear as práticas de marketing em empresas atuantes no Brasil e avaliar os desempenhos decorrentes. Respeitou-se o método do CMP, para ensejar comparações entre países. De especial interesse seria contrastar as características do grupo BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China).

Seguiu-se, aqui, um esquema descritivo (IACOBUCCI; CHURCHILL, 2009). Elaborou-se um questionário a partir da última versão do questionário padrão do CMP (PELS; BRODIE, 2004), que compreende os cinco tipos de marketing. O texto original em inglês foi passado para a língua portuguesa com tradução reversa. Para cada tipo, há uma escala não comparativa do tipo Likert, de 1 a 5. O respondente informa seu grau de concordância ou discordância com cada afirmação (MALHOTRA, 2006). Acrescentou-se uma bateria de escalas Likert, de um a cinco pontos, para a avaliação subjetiva dos desempenhos mercadológico e financeiro. O pré-teste do instrumento revelou algumas dificuldades de compreensão de trechos traduzidos e formulação de perguntas; modificações foram executadas.

Devido à considerável extensão do questionário padrão (PELS; BRODIE, 2004), aqui ampliada com a mensuração de desempenho, só quatro variáveis adicionais entraram para caracterizar a empresa: o que ela oferece ao mercado; qual mercado ela atende; o papel da

Tecnologia da Informação (TI) no seu marketing, o nível tecnológico da empresa. O desempenho, referente aos últimos três anos, cobriu: i) na face mercadológica, o atendimento ao consumidor, as vendas a clientes atuais, as vendas a novos clientes, a participação de mercado e a vantagem competitiva; ii) na face financeira, margem de lucro, retorno sobre os ativos, retorno sobre o investimento.

### 3.1 Amostra

A extração da amostra foi não probabilística. Pediu-se à D&B do Brasil Ltda., especializada em base de dados, uma relação das empresas no Brasil contendo nome, endereço e *e-mail* de profissional de marketing responsável (gerente e/ou principal executivo). No levantamento, para assegurar entendimento do assunto, pedia-se um respondente que ocupasse no mínimo o cargo de gerente e possuísse bom discernimento sobre as demais áreas da companhia. Da base de dados inicial, com 3.000 firmas, foram selecionadas, aleatoriamente, 1.000, às quais se remeteu, pelo Correio, uma carta nominal, dirigida ao executivo nomeado no banco de dados, explicando o intuito da pesquisa e o convidando a participar da pesquisa. A carta informava o *site* para se acessar o questionário e uma senha. O intuito dessa carta impressa foi passar credibilidade, bem como evitar que bloqueios de *spam* impedissem que um *e-mail* convite chegasse ao destinatário. Após 15 dias da postagem, enviou-se um *e-mail* aos elementos da amostra inicial, reforçando o convite. Foram obtidos 128 questionários válidos, numa boa taxa de resposta (13%), já que se trata de coleta via internet. Todavia essa coleta dificulta saber se a senioridade do respondente foi sempre respeitada.

### 3.2 Técnicas de Análise de Dados

Aplicou-se a Análise de Agrupamento, com vistas a classificar objetos ou casos em grupos relativamente homogêneos, em função de suas características aqui em pauta (HAIR et al., 2009). Optou-se pelo agrupamento hierárquico e, para a unificação dos grupos, a medida de “distância euclidiana” de similaridade entre as empresas quanto ao tipo de marketing (HAIR et al., 2009). A análise de agrupamento requer confiabilidade de escala, com consistência refletindo o *constructo*. Então, calculou-se o coeficiente alfa de Cronbach, que bateu em 0,94, excelente, próximo do máximo (1,00). Para definir a quantidade de agrupamentos, além do embasamento teórico, importa a sensibilidade do pesquisador.

Para sondar diferenças entre os segmentos nas suas médias de cada tipo de marketing, recorreu-se à Análise de Variância (Anova). Essa técnica testa simultaneamente mais de duas variáveis independentes, reduzindo a probabilidade de erro que se teria com vários testes *t* ao



serem comparadas as médias duas a duas. Complementando a Anova, o teste *Post Hoc* avalia a diferença de médias duas a duas (VIEIRA, 1969).

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Na amostra, 60% das empresas se dedicam a outras empresas/organizações, o que não era esperado. Parte dessa alta proporção se deve ao fato de o Brasil ser um país com economia variada, repleto de fornecedores de matérias-primas, componentes e produtos na esfera B-to-B, tanto internamente, quanto para o exterior (ALMEIDA, 2006). Já 27,6% das firmas atendem tanto a consumidores finais quanto a empresas/organizações. A parcela restante (12,4%) tratava apenas com consumidores finais. Em termos de saídas das empresas da amostra: a) 40% oferecem bens; b) 41,4%, tanto bens quanto serviços; c) 18,6%, só serviços.

As integrantes da amostra, provavelmente, são de porte médio ou grande, pois um filtro exigia, no mínimo, um gerente de marketing no quadro, o que não é comum em empresas menores. A propósito, no Cadastro Central de Empresas (CEMPRE), dos 5,7 milhões de firmas no Brasil em 2006: a) 92,2% eram microempresas<sup>1</sup>; b) só 0,2% do todo tinha grande porte (IBGE, 2008). Longe fica, portanto, a amostra desta pesquisa de representar a população toda no tocante ao porte.

##### **4.1 Análise de Agrupamentos**

Foram examinados três arranjos de agrupamentos: três, cinco e seis segmentos. O primeiro deles seguiu os resultados de Coviello et al. (1997). O teste com seis segmentos acompanha os achados de Pels e Brodie (2004). A última quantidade se deveu ao fato de que são cinco os tipos de marketing, e se queria verificar se, na amostra brasileira, os grupos usavam cada uma das práticas isoladamente ou não. A repartição dos elementos da amostra ficou melhor com cinco segmentos, batizados, conforme as características salientes em cada um deles, como Refratário, Transacional/ Interativo, Avançado, Moderado e Único. A Tabela 1 traz o tamanho e as médias por segmento do uso de cada tipo de marketing. As médias de uso de cada tipo de marketing nos cinco segmentos não são todas iguais, apontaram as Anovas sintetizadas na Tabela 1, o que evidencia haver bastante heterogeneidade dos segmentos no tocante à adoção dos tipos.

**Tabela 1 - Uso dos tipos de marketing por segmento na solução da análise de agrupamentos com cinco grupos e resultados das ANOVAs para diferenças, em cada tipo, entre as médias dos segmentos**

Segmento empresarial	Empresas		Médias no uso do tipo de marketing (de 1 a 5)				
	n	n (%)	Marketing transacional	Marketing de banco de dados	E-marketing	Marketing de interação	Marketing de rede
Refratário	3	2	2,3	1,6	1,7	2,1	1,6
Transacional/ Interativo	105	82	3,5	3,2	2,9	3,6	3,2
Avançado	17	13	4,3	4,3	4,6	4,7	4,7
Moderado	2	2	3,8	3,4	3,4	4,3	3,9
Único	1	1	3,8	2,7	2,9	3,9	4,2
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100</b>					
<b>Anova, F</b>			16,5	26,7	20,2	15,7	18,1
<b>Anova, Signif.</b>			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

O segmento *Refratário*, com meros 2% da amostra, não aplica expressivamente qualquer dos tipos de marketing, pois a maior das médias deles não foi além de 2,3 (5 é o máximo das escalas). Todavia, nesse segmento, o teste *Post Hoc* não detectou diferenças significativas na aplicação dos tipos de marketing.

O segmento *Transacional/ Interativo* é proporcionalmente imenso, composto de 82% da amostra. Praticam-se moderadamente todos os tipos, embora haja um pouco mais de força nos marketing transacional e de interação. O e-marketing é o menos utilizado (média 2,9).

Ademais, só nesse segmento é que as médias dos tipos são significativamente diferentes (revelou o teste *Post Hoc*).

No segmento *Avançado*, compreendendo 13% da amostra, intervém acentuado uso de todos tipos de marketing, com médias entre 4,3 e 4,7. Ainda que essas médias não sejam significativamente diferentes entre si, os baixos desvios-padrão (de 0,3 a 0,4) indicam que o segmento é bastante homogêneo no seu perfil de práticas.

O segmento *Moderado*, integrado por 2% da amostra, adota razoavelmente todos os tipos de marketing. A média do marketing de interação é mais alta (4,3). O *Post Hoc*, entretanto, não detectou diferenças significativas entre as médias e, por conseguinte, não se pode inferir que o marketing de interação seja ali característico.

O segmento *Único* conta com só uma empresa, sendo um pouco mais acentuados os tipos transacional, de interação e de rede, conquanto sem diferença significativa entre as suas médias e as dos demais tipos. Nas análises de agrupamentos com três e seis segmentos, um igual segmento, com um único elemento, emergiu. Tal firma pode ser a mesma nos três arranjos, possuindo características singulares frente à amostra.

A Tabela 2 resume as práticas de marketing por segmento, ao lado de algumas características empresariais gerais.

Duas das três empresas do segmento *Refratário* atendiam a consumidores finais e uma, a empresas/organizações. Todas as do segmento ofereciam bens.

No segmento *transacional/interativo*, 60% das companhias atendiam outras empresas/organizações e 28%, tanto consumidores finais quanto outras empresas/organizações; 44% do segmento ofereciam bens; e 40%, bens e serviços. Tais percentuais se assemelham aos do conjunto da amostra.

No segmento *Avançado*, 77% das empresas atendiam empresas/organizações, 53% tanto bens quanto serviços. As demais se dividiam igualmente entre apenas bens e apenas serviços. O fato de a maioria das empresas do segmento atrelar serviços a bens talvez explique os elevados níveis nos tipos de Marketing que ostentam. Pode ser que perceberam as vantagens das práticas de marketing de relacionamento para gerar valor para clientes, como propôs Gronroos (2009).

Todas as empresas do segmento *Moderado* atendem a empresas/organizações e ofertam tanto bens quanto serviços. Já a única empresa do segmento *Único* atende a empresas/organizações com bens.

**Tabela 2 - Panorama geral das Práticas de Marketing das empresas brasileiras da amostra**

Segmentos estratégicos	Número de empresas	Número de empresas (%)	Denominação do segmento	Principais características dos segmentos gerados
1	3	2,3%	<b>Conservador</b>	Nenhum dos tipos de marketing é praticado consideravelmente. Oferece apenas produtos ao mercado. Atende, principalmente, a consumidores finais. A tecnologia serve para dar suporte às atividades de marketing. O nível tecnológico muito baixo (2,3).
2	105	82,0%	<b>Transacional/Relacional interativo</b>	Prática dos tipos de marketing transacional e relacional Interativo. Oferece tanto somente produtos quanto produtos/serviços ao mercado. Atende, basicamente, a empresas/organizações. A TI serve para dar suporte ao marketing. O nível tecnológico das empresas é médio (3,5)
3	17	13,3%	<b>Avançado</b>	Pratica os cinco tipos de marketing consideravelmente; 50% das empresas oferecem produtos/serviços ao mercado, e 25% somente produtos e somente de serviços. Atende, basicamente, a empresas/organizações. A TI serve para dar suporte e ampliar/desenvolver as atividades de marketing. O nível tecnológico das empresas é alto (4,1)
4	2	1,6%	<b>Moderado</b>	Faz uso das práticas de marketing de relacionamento "moderadamente". Oferta produtos/serviços ao mercado. Atende a empresas/organizações. A TI é utilizada para dar suporte às atividades de marketing. O nível tecnológico das empresas é "moderado" (3,5).
5	1	0,8%	<b>Único</b>	Não se pode concluir que tipo de marketing é praticado. Oferece produto ao mercado. Atende empresas/organizações. A TI dá Suporte ao marketing. O nível tecnológico das empresas é "muito baixo" (2,0).

Quanto ao nível tecnológico da empresa, ele é baixo no *segmento Refratário* (média 2,3), e a tecnologia da informação serve apenas para suportar as atividades de marketing. No maior segmento da amostra, o *transacional/relacional interativo*, o nível tecnológico é “moderado”, e 81% do papel da tecnologia da informação se prendem a suportar atividades de marketing, enquanto 14% consistem em ampliar e em desenvolver os esforços de marketing. O segmento *Avançado* possui o nível tecnológico mais alto (média 4,1); nele, a tecnologia da informação principalmente suporta atividades de marketing (71%), mas também amplia/desenvolve atividades de marketing (29% de frequência). Este segmento, talvez por ter características avançadas no marketing, parece à frente dos demais no aproveitamento de possibilidades tecnológicas. O segmento *Moderado* detém um nível tecnológico “moderado” (média 3,5), com a tecnologia da informação somente suportando atividades de marketing. Na empresa do *segmento Único* o nível tecnológico se apresenta “baixo” (2,0) e nela a T.I. suporta os esforços de marketing.

Apenas o segmento *transacional/interativo* detinha, numa ANOVA, médias significativamente diferentes nas variáveis de desempenho empresarial no último triênio. Nesse segmento, o teste *Games-Howell* indica que o melhor desempenho foi na variável mercadológica “Vendas a clientes atuais” (média 4,0), seguindo-se a variável “Participação de mercado” (média 3,8). Escores que foram significativamente maiores do que os das demais variáveis mercadológicas e financeiras. O *Games-Howell* sinalizou também que as empresas do segmento não obtiveram desempenho financeiro favorável no período. As médias de 3,4 nas variáveis “Margem de lucro”, “Retorno sobre os investimentos” e “Retorno sobre os ativos” são significativamente menores do que as variáveis de melhor desempenho já mencionadas. Resultado semelhante foi o da variável mercadológica “Vendas a novos clientes” e “Vantagem competitiva”, com desempenho semelhante aos das variáveis financeiras, algo não tão satisfatório. Nesses aspectos, para os demais segmentos não foi possível chegar a resultados conclusivos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresentou-se aqui um panorama das práticas de marketing de uma amostra de empresas brasileiras e se avaliaram os resultados mercadológicos e financeiros obtidos, na trilha do Programa CMP, na amostra não probabilística de gerentes ou ocupantes de cargo mais alto de 128 empresas.

Na amostra, as empresas praticam, de forma considerável, tanto o marketing transacional quanto o marketing de interação. Isso corrobora a concepção teórica de que não

houve uma ruptura entre essas práticas, mas, sim, que elas coexistem nas empresas (COVIELLO et al., 1997; PELS et al., 2000; COVIELLO et al., 2002; ZINELDIN; PHILIPSON, 2007).

Praticantes do marketing transacional e do marketing de interação, no segmento transacional/relacional interativo, corresponderam à maior parte das empresas (82%). Elas oferecem bens e serviços ao mercado ou apenas bens e atendem, majoritariamente, outras organizações. Isso contraria a proposição de que empresas com marketing transacional oferecem bens e as que praticam marketing de relacionamento oferecem serviços (COVIELLO et al., 2002). Entretanto as empresas brasileiras da amostra parecem estar acordando para as vantagens do marketing de relacionamento, gerando valor com serviços e bens.

Numa surpresa crucial, a prática de marketing transacional/relacional interativo não trouxe (na avaliação dos executivos) desempenhos mercadológico e financeiro muito bons para as empresas. A exceção deu-se com “Vendas a clientes atuais”, num possível fruto da ação híbrida de marketing de transação e interação. Os clientes podem estar satisfeitos com o bem ou serviço, e as empresas devem saber como mantê-los com uma abordagem interativa. Considera-se, ainda, uma geração de valor para o cliente ao atrelar o serviço ao bem, consoante Grönroos (2009). Outra interpretação possível é que essas empresas não estão tecnologicamente preparadas para atuar mais agressivamente no mercado, dado o nível apenas moderado em tecnologia do segmento transacional/relacional interativo.

Chama a atenção outro segmento (13% da amostra), o “Avançado”, cujas empresas empregam todos os tipos de marketing considerados. O perfil dele é parecido com o observado nos segmentos Progressivo I e III da pesquisa de Pels e Brodie (2004), conduzida na Argentina. A pesquisa de Wagner (2005) também detectou um segmento usuários de todos os tipos de marketing.

Nesse segmento Avançado, também ocorre uma contraposição à teoria, já questionada por Coviello et al. (2002), no que se refere à oferta de serviços por empresas praticantes de marketing relacional. Aqui na amostra, a maioria das empresas de tal segmento oferecem bens e serviços. Elas possuem, em adição, o nível tecnológico mais alto entre os diferentes segmentos. A tecnologia da informação ali suporta as atividades de marketing, mas também serve para ampliar/desenvolver atividades de marketing, **como colocaram Hong e Wang (2009), ao elucidarem a importância da tecnologia na mudança das relações de marketing.**

Existe ainda o pequeno grupo de empresas no Brasil, o segmento “Refratário”, que não usa qualquer dos tipos de marketing de forma considerável (2% da amostra). Empresas que estão por perceber cada vez mais a importância do marketing.

Um quarto segmento de empresas, igualmente com pequena parcela do todo (2% da amostra), aplica todos os tipos de marketing, mas moderadamente; moderação que ocorre ainda no nível tecnológico. Elas ofertam bens e serviços e atendem a outras empresas e organizações, assim como a maioria das empresas brasileiras.

O segmento Avançado é o único a se destacar na tecnologia. Ainda assim, somente 29,4% das empresas dele utilizam tecnologia para ampliar e desenvolver suas atividades de marketing. A maioria das empresas da amostra utiliza a tecnologia apenas suportando atividades de marketing, e não de modo mais amplo, contribuindo para a definição de seus negócios. Procede a afirmação de Almeida (2006) como uma definição bastante convincente do Brasil:

[...] Um país tão contraditório como é o Brasil: um gigante industrial e, ao mesmo tempo, um anão tecnológico; uma grande potência econômica pela sua produção bruta [...], um grande fornecedor mundial de muitas matérias-primas essenciais para o funcionamento, a todo vapor, das “fornalhas do capitalismo”.

No todo, tem-se que a grande maioria das empresas da amostra aplica a mesma abordagem de marketing de relacionamento, transacional/relacional interativo. Isso pode dificultar a diferenciação entre elas e provocar desempenhos mercadológico e financeiro mais baixos.

Em face desse panorama das práticas de marketing das empresas no Brasil, há muito que explorar quanto aos seus adotantes, antecedentes e consequências. São necessárias mais pesquisas sobre o tema, aprofundando a investigação dos segmentos descritos e identificando fatores inibidores das práticas de marketing relacional, os que impelem a adoção de um marketing híbrido, compreendendo melhor o papel exercido pela tecnologia, bem como os impactos das práticas de marketing sobre o desempenho empresarial. Seria interessante, também, pesquisar sobre o tema focando firmas voltadas para o consumidor final. Sugerem-se, ainda, pesquisas futuras cotejando os segmentos encontrados nesta pesquisa, em outras variáveis, como nacionalidade do controle de capital, porte, investimento em formação de pessoas. Por fim, um estudo qualitativo junto a gestores de marketing de companhias dos

vários segmentos ensejaria uma melhor compreensão das relações entre as variáveis aqui consideradas.

## 6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Fora as limitações já assinaladas, apesar da relevância internacional do esquema de Coviello et al. (1997; 2001) sobre tipos de marketing, podem existir outras propostas também relevantes que não foram aqui contempladas, **mas explanadas na introdução**. Outra limitação importante desta pesquisa decorre da falta de diferenças significantes entre as médias das variáveis de desempenho nos segmentos Refratário, Avançado, Moderado e Único. Isso impediu a identificação das práticas de marketing que trazem os melhores resultados mercadológico e financeiro. Ainda sobre essas variáveis, não se pode afirmar que o desempenho bom ou ruim das empresas decorre somente das práticas de marketing. Existem muitos outros fatores capazes de afetá-lo e que não foram considerados nem controlados na pesquisa deste artigo.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, P. R. **O estudo entre as relações internacionais do Brasil**: um diálogo entre a diplomacia e a academia. Brasília: LGE, 2006.
- ANTUNES, J.; RITA, P. O marketing relacional como novo paradigma: uma análise conceptual. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 7, n. 8, p. 36-46, abr. 2008.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, Edição Especial, p. 203-227, 2004.
- BERRY L. L. Relationship marketing In: L. L. BERRY; G. L. SHOSTACK; G. D. **Emerging perspectives on services marketing**, UPAH, Chicago: American Marketing Association, 1983. p. 25-38.
- BRENTANI, U. Success factors in developing new business services. **European Journal of Marketing**, v. 24, n. 2, p. 33-59, 1991.
- BRUHN, M.; GEORGI, D.; TUZOVIC, S. The link between marketing instruments and customer perceptions. **Journal of Relationship Marketing**, v.8, n. 1, p. 50-67, 2009.
- CHAKRAVORTI, S. Extending customer relationship management to value chain partners for competitive advantage. **Journal of Relationship Marketing**, v. 8, n. 1, p. 299-312, 2009.
- CMP – Contemporary Marketing Practices Programme**. Disponível em: <<http://www.business.auckland.ac.nz/uoahome/about/our-research/bs-research-groups/contemporary-marketing-practices-programme>>. Acesso em: 14 set. 2009.
- CONTANTINIDES, E. The marketing mix revisited: towards the 21st century marketing.



**Journal of Marketing Management**, v. 22, n. 3, p. 407-438, 2006.

COVIELLO, N. E. et al. How do firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 3, p. 33-46, jul 2002.

COVIELLO, N. E.; BRODIE, R. J.; MUNRO, H. J. Understanding contemporary marketing: development of a classification scheme. **Journal of Marketing Management**, Helensburgh, v. 13, n. 1, p. 501-522, jan 1997.

COVIELLO, N. E.; MILLEY, R; MARCOLIN B. Understanding IT: enabled interactivity in contemporary marketing. **Journal of Interactive Marketing**, Hoboken, v. 15, n. 4, p. 18-33, Autumn, 2001.

DAY, G. F.; HUBBARD, K. J. Customer relationships go to digital. **Business Strategy Review**, Londres, v. 14, n. 1, p. 17-26, Spring 2003.

DAY, G. S. Managing market relationships. **Academy of Marketing Science Journal**, Greenvale, v. 28, n. 1, p. 24-30, Winter 2000.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GRÖNROOS, C. The rise and fall of modern marketing: and its rebirth. In: SHAW, S.; HOOD, N. (Ed.). **Marketing in evolution: essays in honor of Michael J. Baker**. London: Macmillan, 1996.

GRÖNROOS, C. Value-driven relational marketing: from products to resources e competencies. **Journal of Marketing Management**, v. 13, n. 5, p. 407-419, 1997.

HAIR, J. J. F et al. **Análise multivariada de dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HANKANSSON, H. **International marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach**. Ringwood: Pintail Studio Ltda. 1982. Disponível em: <<http://www.impgroup.org/uploads/books/InternationalMarketing.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2009.

HANKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing relationships in business network**. London: Routledge. 1995. Disponível em: <<http://www.impgroup.org/uploads/books/0-415-11570-1.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2009.

HONG, S.; WANG, Y. When relationship marketing collides with technology. **Journal of Relationship Marketing**, v. 8, n. 3, p. 218-230, 2009.

IACOBUCCI, Dawn; CHURCHILL JR., Gilbert A. **Marketing research: methodological foundations** (with Qualtrics Card). 10. ed. South-Western: Cengage Learning, 2009.

**IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_imprensa.php?id\\_noticia=1273](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_imprensa.php?id_noticia=1273)>. Acesso em: 23 dez. 2009.

KALYANAM, K.; McINTYRE, S. The e-marketing mix: a contribution of the e-tailing wars. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 30, n. 4, p. 487-499, 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2006.

LINDGREEN, A.; PALMER, R.; VANHAMME, J. Contemporary marketing practice: theoretical propositions and practical implications. **Marketing Intelligence e Planning**, v. 22, n. 6, p. 673-692, 2004.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PELS, J.; BRODIE, R. J. Profiling marketing practice in an emerging economy: the Argentine case. **Journal of Global Marketing**, New York, v. 17, n. 1, p. 67-91, jan 2004.

PELS, J.; COVIELLO, N. E.; BRODIE, R. J. Integrating transactional and relational marketing exchange: a pluralistic perspective. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 8, n. 3, p. 11-20, Summer 2000.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 255-71, 1995.

VIEIRA, S. **Análise de variância**: ANOVA. São Paulo: Atlas, 1969.

WAGNER, Ralf. Contemporary marketing practices in Russia. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 39, n. 1-2, p. 199-215, 2005.

XAVIER R. O.; DORNELAS, J. S. O papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 9-30, jan./mar. 2006.

ZINELDIN, M.; PHILIPSON, S. Kotler and Borden are not dead: myth of relationship marketing and truth of 4Ps. **Journal of Consumer Marketing**, Reino Unido, v. 24, n. 4, p. 229-241, 2007.

---

<sup>i</sup> A microempresa é aquela com receita bruta anual de até R\$ 120.000,00, conforme a Lei Nº 7256/84, regulamentada pelo Decreto nº 9880/85. Já o *Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas* (SEBRAE) considera a microempresa a organização com até nove funcionários, se de comércio ou serviço, e até 19 funcionários, caso seja indústria (IBGE, 2001).