

IMPACTO DE PRÁTICAS CONTEMPORÂNEAS DE MARKETING NO DESEMPENHO DE EMPRESAS DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS

LENOIR HOECKESFELD

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

ANDRÉ TORRES URDAN

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

GÉRSO TONTINI

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

ERIC DAVID COHEN

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIAS

ALÉSSIO BESSA SARQUIS

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA (UNISUL)

IMPACTO DE PRÁTICAS CONTEMPORÂNEAS DE MARKETING NO DESEMPENHO DE EMPRESAS DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS

1. INTRODUÇÃO

A teoria de marketing incorporou novas formas de aplicá-lo, como marketing de relacionamento, marketing interativo e marketing de rede. Ampliou as abordagens para lidar com os desafios da aplicação estampados na definição de Marketing da *American Marketing Association* (AMA, 2018): criar, comunicar e entregar valor aos clientes e *stakeholders*. A iniciativa internacional de pesquisa sobre Práticas Contemporâneas de Marketing (PCM) contempla estratégias, técnicas e ações de marketing que transcendem ao tradicional (ligado aos 4Ps de marketing) e abrange alguns modos fundamentais de praticar marketing, como o marketing de banco de dados, o digital, o interativo e o de rede (COVIELLO; MILLEY; MARCOLIN, 2001).

No âmbito da teoria de PCM, os estudiosos postulam que concepções tradicionais de marketing foram ficando insuficientes para retratar as práticas de muitas organizações nos dias atuais, em especial no setor de serviços (REID, 2008; REIJONEN, 2010). Assim, despontou, em resposta a mudanças no ambiente, o marketing de relacionamento, ante ao marketing transacional (LINDGREEN; PALMER; VANHAMME, 2004; AMONINI et al., 2010; MENELEC; JONES, 2015). Chamam também a atenção de organizações, nítidas no ramo de serviços profissionais, que utilizam práticas mais informais, interativas e digitais, em busca de relacionamentos de longo prazo (em contraposição à orientação transacional).

Nos ramos de serviços profissionais, as organizações produzem serviços de natureza técnica e atendem a clientes que buscam conhecimento, capacitação e/ou suporte especializados, como os de engenharia, hospitalar e contabilidade (SWEENEY; SOUTAR; MCCOLL-KENNEDY, 2011; PATTERSON, 2016). Nesses ramos, o processo de serviços está fundamenta em pessoas (funcionários), os bens/equipamentos são utilizados apenas como ferramentas de apoio (CASTALDI; GIARRATANA, 2018), e os serviços requerem pessoal qualificado e foco na solução de problemas dos clientes (REID, 2008; COSTA, 2013; PATTERSON, 2016).

Alguns estudos anteriores apontaram que há ainda poucas pesquisas sobre PCM em organizações de serviços profissionais, como Reid (2008) e Sweeney, Soutar e McColl-Kennedy (2011). Na bibliometria de Hoeckesfeld, Sarquis e Favretto (2017), as expressões ‘*contemporary marketing practices*’ e ‘*contemporary strategies marketing*’, nas bases Scopus, Web of Science, EBSCO e Google Acadêmico, retornaram 42 artigos científicos, com apenas quatro no contexto de serviços profissionais (MCCOLL-KENNEDY et al., 2008; REID, 2008; AMONINI et al., 2010; SWEENEY; SOUTAR; MCCOLL-KENNEDY, 2011). Um estudo apenas foi realizado no contexto brasileiro (TARGINO; URDAN; CHAUVEL, 2013). Assim, insta examinar o impacto das PCM no desempenho de empresas de serviços profissionais brasileiras. Ademais, algumas evidencias indicam que as empresas menores têm mais dificuldade em incorporar modos de gestão mais sofisticados (AMONINI et al., 2010) e que importa saber se há diferenças nas práticas de marketing dessas empresas em função do porte/tamanho.

Diante disso emerge a questão deste trabalho: **qual o impacto das distintas práticas contemporâneas de marketing (PCM) no desempenho de empresas de serviços profissionais?** Assim, o estudo visa analisar o impacto das distintas práticas contemporâneas de marketing (PCM) no desempenho de empresas de serviços profissionais do Estado de Santa Catarina. A contribuição acadêmica está no conhecimento das PCM em uma realidade brasileira, o exame da perspectiva de gestores/proprietários dos prestadores (ante a maioria de pesquisas feitas sob a perspectiva do cliente (MENELEC; JONES, 2015) e a possibilidade de cotejo com resultados acumulados na literatura.

Este trabalho está organizado em mais cinco seções: 2) revisão da literatura e formulação de hipóteses; 3) método empírico de pesquisa; 4) apresentação dos resultados; 5) considerações finais.

2. REVISÃO DA LITERATURA E FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES

A teoria do marketing de relacionamento vem evoluindo nos contextos de empresa-para-empresa (B2B) e empresa-para-consumidor (B2C) (PAYNE; FROW, 2017). Grande parte dos estudos aborda as práticas de marketing das organizações, seus impactos no desempenho, diferenças nessas práticas em função do perfil do fornecedor, dos clientes e/ou dos produtos. Nessa linha, a efetividade na administração de serviços de diferentes naturezas pode exigir estratégias de marketing distintas e a implantação de mais de uma dessas estratégias ao mesmo tempo (GRÖNROOS, 2009).

Alguns estudos apontam as PCM, na perspectiva relacional, representa um novo paradigma de gestão, mormente em organizações de serviços profissionais (COVIELLO; MILLEY; MARCOLIN, 2001; REID, 2008; MENELEC; JONES, 2015). As práticas contemporâneas de marketing (PCM) compreendem o uso de táticas, ações e técnicas de marketing que transcendem ao composto tradicional de marketing (os 4Ps), buscando construir relacionamentos de longo prazo com clientes e *stakeholders*, consoante com Coviello, Brodie e Munro (1997), O'Dwyer, Gilmore e Carson (2009) e Sacramento e Teixeira (2014). Como em Coviello, Brodie e Munro (1997) e Coviello, Milley e Marcolin (2001), as PCM na perspectiva relacional incluem as práticas de Marketing de Banco de Dados, de Marketing Digital, de Marketing Interativo e de Marketing de Rede. O marketing de banco de dados prima pelo uso de técnicas e ferramentas de Tecnologia de Informação (TI) para gerir os relacionamentos. O Marketing Digital sobressai nas Tecnologias de Informação e Internet para se comunicar e vender produtos. O Marketing Interativo distingue-se pelo emprego de interação pessoal para desenvolver relacionamentos (de maneira individual, interpessoal e face-a-face), com constância, comprometimento, cooperação e confiança mútua. Já o Marketing de Rede estabelece rede com outras entidades do mercado (por exemplo, revendedores, fornecedores e mesmo concorrentes), por meio de transações comerciais, sociais, pessoais e impessoais, visando a obter acesso a mercados, trocar recursos, reunir informações e/ou gerar benefícios mútuos.

Sabe-se que o processo de construção de relacionamentos está na essência do marketing contemporâneo, originado na preocupação das empresas em reter clientes (ROCHA; LUCE, 2006). Relacionamentos com clientes e *stakeholders* com vistas aos objetivos estratégicos da organização fornecedora (MENELEC; JONES, 2015; PATTERSON, 2016). Tais práticas variam bastante em função do nível de interação da empresa com clientes/*stakeholders*, indo desde contatos distantes e impessoais com consumidores passivos (no caso do tradicional Marketing de Transação) até o tipo onde há proximidade e contatos contínuos e individualizados com os clientes, no caso do Marketing de Relacionamento (COVIELLO; MILLEY; MARCOLIN, 2001).

A abordagem do marketing de relacionamento, para alguns autores, é mais fértil no ramo de serviços profissionais, em virtude de nele os contatos com os clientes tipicamente tenderem a ser mais interpessoais, intensos e frequentes (PIZZINATTO; FARAH, 2012). Os serviços profissionais entregam soluções técnicas e especializadas, a clientes que não dispõem de determinada capacitação e/ou conhecimento (AMONINI et al., 2010; SWEENEY; SOUTAR; MCCOLL-KENNEDY, 2011; COSTA, 2013; PATTERSON, 2016). Nesses serviços, o processo se funda em pessoas (com a capacidade e o conhecimento desejados), sendo bens e equipamentos utilizados apenas como meios de apoio (CASTALDI; GIARRATANA, 2018). Profissionais do prestador de serviços devem ser qualificados, dotados de autonomia e focados

na resolução de problemas dos clientes (REID, 2008; SWEENEY; SOUTAR; MCCOLL-KENNEDY, 2011; COSTA, 2013; PATTERSON, 2016).

Há algumas evidências de que as PCM afetam diversamente o desempenho das empresas de serviços profissionais (REID, 2008; MENELC; JONES, 2015) e que tais efeitos podem variar em função do porte da empresa (grandes empresas, por exemplo, tenderiam a investir proporcionalmente mais em relacionamento). Por outro lado, Coviello, Milley e Marcolin (2001) afirmam que nas empresas de serviços: a) o Marketing Tradicional, centrado em transações/vendas, coexiste com o contemporâneo foco em relacionamentos: b) a maneira de atuação varia conforme o mercado atendido e o tipo de negócio. Não obstante, no Brasil Targino, Urdan e Chauvel (2013) não constaram impactos diferenciados das práticas de marketing de empresas de serviços nos desempenhos mercadológico e financeiro. Então, diante das poucas e divergentes evidências sobre o impacto das PCM em organizações de serviços profissionais (COVIELLO et al., 2002; AMONINI et al., 2010; SWEENEY; SOUTAR; MCCOLL-KENNEDY, 2011) e a carência de estudos sobre as PCM dessas empresas em função do porte, decidiu-se pela formulação de algumas hipóteses de pesquisa sobre o tema.

Sobre o uso de métricas de marketing. Empresas de serviços utilizam, segundo Sweeney, Soutar e McColl-Kennedy (2011), um conjunto de várias métricas de desempenho de marketing. Há métricas de desempenho ligadas à perspectiva do cliente (como lealdade e satisfação) e ao desempenho de mercado (por exemplo, volume de vendas e margem de lucro). Coviello, Brodie e Munro (2000) reportam que as grandes empresas utilizam uma maior variedade dessas métricas de desempenho do que as empresas de menor porte. Depois, todavia, Reid (2008) apontou que tanto as empresas pequenas quanto as grandes adotam métricas de desempenho de marketing de caráter financeiro (como crescimento de vendas e rentabilidade), e que ambos os portes estão menos propensos ao emprego das métricas baseadas no cliente. O autor apontou ainda que os ambos deveriam ampliar a sua gama de métricas utilizadas na avaliação do desempenho de marketing. Sem embargo, faz sentido que a empresa de serviços profissionais de maior porte ostente – comparativamente às de menor porte – utilize maior variedade de métricas de desempenho de marketing, em virtude da superioridade em recursos financeiros, tecnológicos e humanos. Assim se fundamenta a primeira hipótese deste estudo.

H1: As métricas de desempenho de marketing utilizadas pelos prestadores de serviços profissionais variam (são diferentes) em função do porte/tamanho das empresas.

Sobre as práticas contemporâneas de marketing. As práticas de marketing interativo, sustentam McColl-Kennedy et al. (2008), são comuns em empresas de serviços profissionais, independentemente do porte/tamanho. E que as empresas de maior porte são mais propensas ao uso de Marketing de Banco de Dados (em função do volume de recursos necessários) do que as de menor porte. Já Coviello et al. (2002) e Coviello, Winklhofer e Hamilton (2006) descrevem que o Marketing Transacional é mais frequente nos prestadores de serviços de pequeno porte, que buscam mais e logo transações e negócios. Já Coviello, Brodie e Munro (2000) revelaram que as PCM em empresas de serviços profissionais variam em função do porte/tamanho, com as empresas menores mais propensas a investir em contato interpessoal com os clientes, a não contratar profissionais especializados e a desenvolver comunicação de marketing para segmentos (grupos específicos de clientes). Ainda no ramo de serviços profissionais, Reid (2008) mencionou que as empresas de grande porte são mais focadas na retenção de clientes e na construção de relacionamentos de longo prazo; empregam mais especialistas em marketing e planejamento; desenvolvem mais comunicação para clientes específicos, e enfatizam mais a interação pessoal e o marketing de rede. Por outro lado, a pesquisa de Sarquis et al. (2015) com agências de viagens/turismo não encontrou diferenças estatísticas no desempenho das empresas em função do porte/tamanho. De qualquer modo,

empresas de maior porte geralmente têm mais recursos e capacidades para investir em PCM. Daí provém a segunda hipótese do estudo.

H2: As práticas de marketing contemporâneo das empresas de serviços profissionais variam (são diferentes) em função do porte/tamanho.

Sobre o impacto das PCM no desempenho. O estudo de Coviello, Winklhofer e Hamilton (2006), envolvendo organizações de serviços canadenses, revelou que o desempenho organizacional depende de práticas de marketing de relacionamento, mas que algumas dimensões das PCM não influenciam o desempenho de mercado das empresas. Na mesma linha, no Brasil Targino, Urdan e Chauvel (2013) não constataram a influência do Marketing Interativo no desempenho mercadológico da empresa. No entanto, o estudo de Coviello, Winklhofer e Hamilton (2006) apontou que o Marketing Interativo tem efeito positivo no desempenho de empresas de serviços profissionais, e que as atividades de Marketing Interativo e de Marketing de Banco de Dados afetam positivamente o desempenho na perspectiva do cliente. Além disso, o estudo de Reid (2008), no mesmo setor empresarial, detectou que uma melhor posição nas PCM pode elevar o crescimento de vendas e a retenção de clientes do prestador de 8% a 11%. E Amonini et al. (2010) revelaram que investir em relacionamentos de longo prazo e na qualidade de serviço ajuda a atrair e reter bons clientes, e a elevar o desempenho competitivo do fornecedor. Ainda sobre o assunto, Sarquis et al. (2015) identificaram que há diferenças estatística significativa no desempenho das agências viagens/turismo em função do volume de investimento em marketing. Com isso, por acreditar que as PCM têm algum efeito no desempenho da empresa de serviços profissionais, seja em termos de faturamento e/ou lucratividade, como apontado em Reid (2008), decorre a última hipótese do presente estudo.

H3: As distintas práticas contemporâneas de marketing (PCM) impactam o desempenho de marketing das empresas de serviços profissionais.

3. MÉTODO

Para abordar a questão de pesquisa, se optou por uma pesquisa quantitativa, descritiva e na forma de levantamento de campo. A população compreende as empresas de serviços profissionais formalizadas (registradas) no Estado de Santa Catarina (Brasil). Uma lista de elementos dessa população foi elaborada a partir de dados provenientes da agência de marketing direto DataWash, do Sindicato das Agências de Propaganda de Santa Catarina (SINAPRO), do Conselho Regional de Contabilidade (CRC/SC) e da Condor Logística Internacional, já que por atender ao setor de hospitais médicos dispõe de listagem dos hospitais do estado de SC. A lista inicial continha 3.617 empresas na data-base janeiro de 2017. A amostra terminou com 146 empresas, que aceitaram participar do levantamento e proveram respostas válidas.

O questionário autoadministrado foi disponibilizado na plataforma *Google Docs*, ao par com e-mail convite personalizado e subsequentes contatos por telefone. Questionário calcado em escalas de Coviello, Brodie e Munro (1997), Coviello, Milley e Marcolin (2001), Reid (2008) e Sweeney, Soutar e McColl- Kennedy (2011), contendo três blocos: identificação das práticas contemporâneas de marketing (PCM), desempenho de marketing e caracterização do perfil das empresas. As variáveis de PCM foram mensuradas por meio de escala de concordância com 5 pontos (sendo 1 = “discordo totalmente”; 5 = “concordo totalmente”) sobre as práticas das empresas, na opinião dos pesquisados (gestores e executivos). O desempenho de marketing foi mensurado por meio de escala nominal, contendo duas perguntas: evolução percentual do faturamento (receita de vendas) e da lucratividade (margem de lucro) da empresa nos últimos 3 anos. Houve também uma pergunta sobre as métricas de desempenho utilizadas pelas empresas, contendo escala de frequência de uso com 5 pontos (onde 1 significa “nunca utiliza” e 5 significa “sempre utiliza”). No **Apêndice A**, constam detalhes sobre as dimensões

e variáveis mensuradas na pesquisa. O questionário passou por validação de face, envolvendo três profissionais de marketing e, posteriormente, por pré-teste com 10 proprietários ou gestores de empresas de serviços profissionais (não incluídos na amostra posteriormente formada). A partir da validação de face e pré-teste, algumas melhorias foram realizadas: redação de itens, e ajustes do texto de introdução. Então, a coleta de dados deu-se entre dezembro de 2016 e fevereiro de 2017. No modelo PCM de Coviello, Brodie e Munro (1997), há também a dimensão transacional, que não foi estudada no presente estudo, pois focaliza a geração de negócio no curto prazo, não a construção de relacionamento a longo prazo.

Os questionários respondidos tiveram inicialmente seu preenchimento verificados. A análise da consistência interna das escalas, pelo o *Alpha de Cronbach* (CRONBACH, 1951), foi também realizada e revelou consistência elevada. Especificamente, na dimensão marketing digital ($\alpha=0,906$), marketing de rede ($\alpha=0,928$), marketing de banco de dados ($\alpha=0,883$), marketing interativo ($\alpha=0,884$), e métricas de desempenho de marketing ($\alpha=0,869$). O teste de Kolmogorov-Smirnov por variável apontou que os dados analisados se originam de uma distribuição considerada normal (*p-value* 0,516). Os *outliers* (dados extremos) foram excluídos da amostra quando constatado erro no *input* dos dados ou possibilidade de causar anomalias nos resultados.

Entre as dimensões Marketing de Banco de Dados, Marketing Digital, Marketing Interativo, Marketing de Rede e Métricas de Desempenho de Marketing há correlações ($>0,4$) significativas (*p-value* 0,01). Depois, processaram-se Teste *t* e Análise de Variância *One-Way* para saber sobre diferenças nas práticas das empresas em função do porte/tamanho. Para tanto, as empresas foram classificadas - tal qual em Reid (2008) – em dois grupos: micro-pequeno porte ($n= 103$ empresas), aquelas com um a 49 funcionários; médio-grande porte ($n= 39$ empresas), aquelas com mais de 49 funcionários. Por fim, no tocante ao impacto das PCM no desempenho das empresas, empregou-se a Análise de Regressão Múltipla, sendo a variável dependente o desempenho e as independentes, as PCM. O processamento contou com os softwares Microsoft Office Excel 2016 e IBM SPSS 24.

4. RESULTADOS

4.1 Perfil da amostra

Quanto ao porte, 72,5% dos participantes do estudo são empresas de micro e pequeno porte; 27,5% deles são empresas de médio e grande porte. No que tange ao tempo de existência da empresa, 80,9% da amostra tem mais de 5 anos e 47,3% da amostra tem mais de 15 anos. Sobre o mercado-alvo, mais de 50% das empresas da amostra atendem só outras empresas/organizações (B2B); 34,2% delas atendem tanto B2B quanto e consumidor final (B2C); e 14,4% atendem exclusivamente ao consumidor final (B2C). Sobre ramo de atividade, as mais representadas são as empresas de contabilidade (39,7% da amostra), tecnologia da Informação (15,1%) e consultoria (13,7%), além de engenharia (12,3%), publicidade/propaganda (10,3%) e hospitais (5,5%). Nesses termos, a amostra ostenta um perfil diversificado no que tange a portes, tempo de existência, mercados-alvo e ramos de atividade.

4.2 Resultados sobre métricas de desempenho de marketing utilizadas

A **Tabela 1** traz os resultados do teste *t* para diferenças nas métricas de desempenho em marketing em função do porte das empresas (H1). Os resultados indicam que há diferenças em três das métricas utilizadas (*sig.* $<0,05$): conquista de novos clientes (*sig.* $=0,031$), satisfação do cliente (*sig.* $=0,027$) e participação de mercado (*sig.* $=0,007$). Tais resultados suportam a hipótese H1. Nas demais métricas (crescimento de vendas, margem de lucro, retorno sobre investimento e retenção de clientes) se rejeita H1.

Tabela 1 – Resultados do teste t para Métricas de Desempenho em função do Porte Empresarial.

Variáveis		Porte	Média	t	Sig.
Crescimento de vendas	Variâncias iguais assumidas	Micro-pequena	3,44	-1,089	0,222
		Média-grande	3,70		
Margem de lucro	Variâncias iguais assumidas	Micro-pequena	3,38	-1,634	0,170
		Média-grande	3,78		
ROI	Variâncias iguais assumidas	Micro-pequena	3,08	-0,473	0,308
		Média-grande	3,21		
Participação de mercado	Variâncias iguais assumidas	Micro-pequena	2,67	-2,764	0,007
		Média-grande	3,38		
Conquista de clientes	Variâncias iguais não assumidas	Micro-pequena	3,44	-2,15	0,031
		Média-grande	3,90		
Retenção de clientes	Variâncias iguais assumidas	Micro-pequena	3,69	-0,245	0,061
		Média-grande	3,75		
Satisfação de clientes	Variâncias iguais não assumidas	Micro-pequena	3,67	-1,85	0,027
		Média-grande	4,05		

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

4.3 Resultados sobre práticas contemporâneas de marketing utilizadas

A Tabela 2 contém inicialmente os resultados do teste t para as PCM de Marketing de Banco de Dados e Marketing Digital em função do porte das empresas.

Tabela 2 – Resultados do teste t para Marketing de Banco de Dados e Marketing Digital.

Dimensões e Variáveis Mensuradas	Porte	Média	T	Sig
MARKETING DE BANCO DE DADOS				
Obtém_dados_clientes_via_contatos	Micro-pequena	3,52	-2,031	,044
	Média-grande	3,98		
Comunicação_dirigida_segmentos	Micro-pequena	3,15	-2,334	,021
	Média-grande	3,79		
Comunicação_direta_personalizada	Micro-pequena	3,60	-1,095	,275
	Média-grande	3,89		
Clientes_esperam_contato_personalizado	Micro-pequena	3,90	-2,177	,031
	Média-grande	4,38		
Atende_modos_formal_personalizado	Micro-pequena	3,66	-,934	,352
	Média-grande	3,85		
Marketing_foca_retenção_clientes	Micro-pequena	3,13	-2,266	,025
	Média-grande	3,69		
Planejamento_focaliza_segmentos	Micro-pequena	3,00	-2,295	,023
	Média-grande	3,62		
Investe_tecnologia_comunicação_clientes	Micro-pequena	2,87	-2,774	,006
	Média-grande	3,64		
Responsável_marketing_especializado	Micro-pequena	2,71	-3,111	,003
	Média-grande	3,68		
MARKETING DIGITAL				
Obtém_dados_internet_muitos_compradores	Micro-pequena	3,03	-3,320	,001
	Média-grande	3,78		
Internet_apoia_comunicação_clientes	Micro-pequena	4,03	-1,085	,280
	Média-grande	4,25		
Contatos_interativos_via_Internet	Micro-pequena	3,88	-1,980	,0497
	Média-grande	4,32		
Cliente_deseja_interação_online	Micro-pequena	3,50	-3,185	,002
	Média-grande	4,15		

Atendimento_personalizado_via_tecnologia	Micro-pequena	3,57	-,629	,531
	Média-grande	3,72		
Marketing_promove_diálogos_internet	Micro-pequena	3,06	-1,748	,083
	Média-grande	3,51		
Planejamento_foca_relacionamento_internet	Micro-pequena	2,92	-1,667	,098
	Média-grande	3,37		
Investe_interação_na_internet	Micro-pequena	3,16	-2,638	,010
	Média-grande	3,79		
Responsável_marketing_especializado_tecnologia	Micro-pequena	2,97	-1,615	,109
	Média-grande	3,49		

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Na dimensão Marketing de Banco de Dados, observa-se que há diferenças nas seguintes práticas (*sig.*<0,05): obtêm dados sobre clientes nas negociações do dia-a-dia (*sig.*=0,044), faz comunicação dirigida a segmentos ou clientes específicos (*sig.*=0,021), oferece atendimento personalizado aos clientes (*sig.*=0,031), tem atividades de marketing projetadas para a retenção de clientes (*sig.*=0,025), tem planejamento de marketing que focaliza em segmentos/clientes (*sig.*=0,023), tem investimento em tecnologia para se comunicar com clientes (*sig.*=0,006) e o responsável por marketing é profissional especializado (*sig.*=0,003). Tais resultados (*sig.*<0,05) suportam parcialmente a Hipótese H2: há diferenças nas PCM nas empresas de serviços profissionais em função do porte. Na dimensão Marketing Digital, em função do porte/tamanho, observa-se que há diferenças nas práticas a seguir (*sig.*<0,05): obtêm dados que melhoram o diálogo entre funcionários e clientes pela Internet (*sig.*=0,001), faz contatos interativos com clientes pela Internet (*sig.*=0,0497), faz interação online com clientes (*sig.*=0,002) e investe na interação com clientes pela Internet (*sig.*=0,010).

Já a **Tabela 3** expõe os resultados do teste *t* para as dimensões Marketing Interativo e Marketing de Rede. Nessas dimensões, em função do porte da empresa, há diferenças as práticas a seguir (*sig.*<0,05): faz comunicação de marketing por meio de funcionários (*sig.*=0,016), tem atividades de marketing que promovem a interação cooperativa com clientes (*sig.*=0,018), tem planejamento de marketing que focaliza a interação com clientes e pessoas de organizações parceiras (*sig.*=0,006) e investe no desenvolvimento de relacionamento pessoal com clientes individuais (*sig.*=0,021).

Tabela 3 – Resultados do teste *t* para Marketing Interativo e Marketing de Rede.

Dimensões e Variáveis Mensuradas	Porte	Média	t	Sig
MARKETING INTERATIVO				
Desenvolve_relacionamento_clientes_especificos	Micro-pequena	3,78	-1,408	,162
	Média-grande	4,10		
Comunicação_marketing_via_funcionários	Micro-pequena	3,10	-2,442	,016
	Média-grande	3,68		
Faz_contato_interpessoal_clientes	Micro-pequena	3,33	-1,937	,055
	Média-grande	3,78		
Cliente_deseja_interação_individualizada	Micro-pequena	4,10	-1,922	,057
	Média-grande	4,45		
Atende_modos_informal_social	Micro-pequena	3,69	-1,010	,314
	Média-grande	3,90		
Marketing_promove_interação_cooperativa_clientes	Micro-pequena	2,81	-2,405	,018
	Média-grande	3,40		
Planejamento_foca_interação_clientes_especificos	Micro-pequena	2,76	-2,779	,006
	Média-grande	3,49		
Investe_interação_pessoal_clientes	Micro-pequena	2,80	-2,337	,021
	Média-grande	3,41		

Responsável_marketing_gestores_funcionais	Micro-pequena	3,36	-,099	,921
	Média-grande	3,39		
MARKETING DE REDE				
Relacionamento_intenso_outras_organizações	Micro-pequena	3,00	-2,941	,004
	Média-grande	3,69		
Comunicação_marketing_rede_via_gestores	Micro-pequena	2,60	-3,937	,000
	Média-grande	3,56		
Investe_contatos_interpessoais_clientes_organizações	Micro-pequena	3,14	-1,400	,164
	Média-grande	3,49		
Clientes_desejam_contatos_rede	Micro-pequena	3,61	-1,638	,104
	Média-grande	3,98		
Relacionamentos_sociais_clientes_e_organizações	Micro-pequena	3,16	-1,885	,062
	Média-grande	3,59		
Ações_coordenam_funcionários_clientes_entidades	Micro-pequena	2,61	-2,232	,027
	Média-grande	3,18		
Planejamento_foca_desenvolvimento_redes	Micro-pequena	2,75	-2,617	,010
	Média-grande	3,44		
Recursos_desenvolvimento_redes	Micro-pequena	2,70	-3,603	,000
	Média-grande	3,64		
Responsável_marketing_proprietário_dirigente	Micro-pequena	3,24	-,517	,606
	Média-grande	3,40		

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Na dimensão Marketing de Rede, há diferenças nas seguintes práticas (*sig.*<0,05): tem relacionamento intenso com outras organizações do mercado (*sig.*=0,004), faz comunicação de marketing por meio de gestores que atuam em redes de relacionamento (*sig.*=0,000), tem ações de marketing projetadas para coordenar interação entre funcionários, clientes e outras organizações (*sig.*=0,027), tem planejamento de marketing que focaliza a construção de redes de relacionamento (*sig.*=0,010) e tem recursos de marketing investidos no desenvolvimento de redes de relacionamento (*sig.*=0,000).

4.4 Resultados do impacto das PCM no desempenho da empresa

Sobre os impactos das PCM na perspectiva relacional (das dimensões Marketing de Banco de Dados, Marketing Digital, Marketing Interativo e Marketing de Rede) no desempenho das empresas de serviços profissionais da amostra, a **Tabela 4** abriga os resultados das duas análises de regressão múltipla (HAIR et al., 2010). Análises entre as dimensões de PCM (variáveis independentes) e cada variável de desempenho das empresas (evolução do faturamento e, em seguida, a lucratividade, ambas tomadas no último triênio).

Tabela 4 – Resultados da regressão múltipla entre dimensões da PCM e o desempenho em termos de evolução no faturamento e na lucratividade.

Dimensões de práticas contemporâneas de marketing	EVOLUÇÃO NO FATURAMENTO (n=141)					EVOLUÇÃO NA LUCRATIVIDADE (n=140)				
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta			B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	2,662	,582		4,571	,000	2,307	,565		4,082	,000
Marketing digital	,596	,293	,349	2,036	,044	,217	,317	,121	,591	,556
Marketing de banco de dados	,258	,271	,144	,591	,556	,449	,158	,237	2,841	,005
Marketing interativo	-,146	,297	-,078	-,918	,360	-,260	,322	-,132	-,303	,762
Marketing de rede	-,241	,245	-,150	-1,220	,224	,123	,274	,073	,344	,732
Estadística do modelo	R ² =0,101; F=3,717; Sig=0,007					R ² =0,056; F=8,070; Sig=0,005				

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Os resultados da ANOVA ($F=3,717$, $Sig.=0,007$) indicam que a variável dependente, evolução do faturamento, pode ser modelada por uma reta com as independentes (Marketing de Banco de Dados, Marketing Digital, Marketing Interativo e Marketing de Rede). Pelo coeficiente de determinação múltipla (R^2), tal relação explica não mais que 10,1% da variância nesse desempenho (baixo poder explicativo). E que somente a dimensão Marketing Digital ($sig.=0,044$) contribui significativamente nessa relação. Também a variável dependente desempenho da lucratividade, como mostram os resultados da ANOVA ($F=8,070$, $sig.=0,005$), pode ser modelado pelas variáveis independentes Marketing de Banco de Dados, Marketing Digital, Marketing Interativo e Marketing de Rede. Todavia, o R^2 de 5,6% exprime um poder explicativo baixo. E apenas a dimensão Marketing de Banco de Dados ($sig.=0,005$) contribui significativamente nessa relação.

Em suma, as análises de regressão nas empresas de serviços profissionais indicam que: a) o faturamento é explicado pelo Marketing Digital ($R^2=10,1\%$); b) a lucratividade é explicada pelo Marketing de Banco de Dados ($R^2=5,6\%$). Olhando pelo ângulo oposto, as demais dimensões de PCM não se associam a essas duas categorias básicas de desempenho empresarial.

4.5 Discussão

Os resultados empíricos reunidos carregam evidências interessantes em torno das PCM de empresas de serviços profissionais do Estado de Santa Catarina (Brasil). Converging com Reid (2008) na Austrália e de Targino, Urdan e Chauvel (2013) no Brasil, a maioria das empresas na amostra atua no mercado B2B.

Coviello, Brodie e Munro (2000) reportaram as PCM variam, no ramo de serviços profissionais, em função do porte das empresas. Aqui os testes de hipóteses evidenciaram haver diferenças em diversas PCM dependendo do porte/tamanho das empresas. As empresas de médio-grande porte utilizam mais frequentemente o Marketing de Banco de Dados (obtem dados de clientes nos contatos do dia-a-dia, faz comunicação dirigida a segmentos específicos, há atividades de marketing projetadas para retenção de clientes e investe em TI para se comunicar com clientes) e de Marketing de Rede (investe em relacionamento intenso com outras organizações, faz comunicação por meio de gestores que atuam em redes e tem planejamento de marketing que focaliza a construção de redes de relacionamento). Cogita-se que isso ocorre porquanto as empresas de médio-grande porte têm mais recursos, conhecimento e capacidade para investir em PCM, corroborando com os achados de Reid (2008) e Sarquis et al. (2015).

Os resultados aqui indicaram também haver diferenças nas PCM de Marketing Digital e Marketing Interativo em função do porte das empresas. Todavia, divergindo de Centeno e Hart (2012) no México (maior frequência de Marketing de Interação e Marketing Digital), aqui a maioria das empresas de médio-grande porte utiliza mais o Marketing Digital (obtem dados que melhoram o diálogo com clientes pela Internet, faz interação *online* com clientes e investe na interação com *stakeholders* pela Internet) e de Marketing Interativo (faz comunicação por meio de funcionários no dia-a-dia, tem atividades de marketing que promovem a interação cooperativa com clientes, tem planejamento que focaliza a interação com clientes/parceiros e investe no desenvolvimento de relacionamento pessoal com clientes individuais). Por outro lado, confirmando Cater (2008) na Eslovênia, os resultados aqui mostram que as empresas pesquisadas utilizam menos frequentemente Marketing de Rede, mormente as de micro-pequeno portes. Eis uma oportunidade para essas empresas, pois o Marketing de Rede tende a melhorar o desempenho em novos negócios e no conhecimento de mercado, consoante Rogan e Mors (2016).

Nos resultados aqui, as empresas de médio-grandes porte utilizam com mais frequência métricas de desempenho de marketing do que as de micro-pequeno porte. Essas empresas

também utilizam uma maior variedade de métricas de desempenho. Isso alinha-se com achados de Coviello, Brodie e Munro (2000) e corrobora ainda com Reid (2008), que revelou diferenças no uso da métrica participação de mercado em função do porte. Os resultados assinalam indicaram que o desempenho, na evolução do faturamento, das empresas de serviços profissionais é influenciado positivamente pelo Marketing Digital, como sucede em Passos et al. (2013). Lado outro, aqui a prática de Marketing de Banco de Dados influencia a lucratividade das empresas. Isso confirma os resultados de Wagner (2005) na Rússia, que apontou também o Marketing Digital impactando o faturamento. Somam-se Menelec e Jones (2015), na indicação de que práticas de marketing de relacionamento pelo ambiente digital melhoram o desempenho e a competitividade organizacionais.

Um dos estudos mais citados na literatura sobre o tema é o trabalho de Reid (2008), que analisou as práticas contemporâneas de marketing de empresas de serviços profissionais na Austrália. Assim, a **Tabela 5** resume os principais resultados sobre o impacto das PCM no desempenho das empresas de serviços profissionais na Austrália (REID, 2008) e no Brasil. Na Austrália, o Marketing Interativo influencia o faturamento empresarial. Recentemente, Farha e Elbanna (2018) também relataram esse tipo de Marketing como impulso ao desempenho empresarial no Qatar. Entretanto, neste estudo no Brasil o Marketing Interativo não afeta o desempenho empresarial no contexto contemplado. Por outro lado, aqui o Marketing Digital influencia positivamente o faturamento, assim como o Marketing de Banco de Dados o faz frente à lucratividade. Nas empresas de serviços profissionais de Santa Catarina, 10,1% do faturamento pode ser explicado pelo Marketing Digital; e 5,6% da lucratividade, pelo Marketing de Banco de Dados.

Tabela 5 – Resultados de impacto de práticas de marketing na Austrália e Brasil.

Variáveis analisadas	Austrália Reid (2008)			Brasil Presente estudo (2018)		
	R ²	t	Sig	R ²	t	Sig
Impacto do marketing interativo no faturamento	0,08	2,036	0,044	0,101	-0,918	0,360
Impacto do marketing digital no faturamento				0,101	2,036	0,044
Impacto do marketing de banco de dados na lucratividade	0,08	1,231	NS	0,056	2,841	0,005

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho analisou as PCM, na perspectiva relacional, nas dimensões propostas no modelo de Coviello, Brodie e Munro (1997) e Coviello, Milley e Marcolin (2001), em empresas de serviços profissionais no Estado de Santa Catarina. Identificaram-se diferenças nas práticas de métricas de marketing utilizadas e nas práticas contemporâneas de marketing das empresas em função de porte/tamanho. E examinou-se o impacto das distintas PCM no desempenho organizacional das empresas pesquisadas.

O trabalho ampliou o conhecimento sobre usos e efeitos das dimensões das PCM na perspectiva relacional no ramo de serviços profissionais, um tema e um contexto carentes de esforços científicos (REID, 2008; MCCOLL KENNEDY et al., 2008; AMONINI et al., 2010; SWEENEY; SOUTAR; MCCOLL KENNEDY, 2011). Produziu-se um retrato quantitativo primário sobre PCM no Brasil, mais ainda com poucos estudos nessa fértil iniciativa bastante espalhada pelo Mundo. Resultados aqui, sobre o impacto de PCM no desempenho de empresas de serviços profissionais, confirmar proposições e resultados de diversos estudos (WAGNER, 2005; COVIELLO; WINKLHOFFER; HAMILTON, 2006; REID, 2008; TARGINO; URDAN; CHAUVEL, 2013; PASSOS et al., 2013; MENELEC; JONES, 2015). Porém, diferentemente da maioria dos estudos sobre o tema, que analisa dados coletados a partir da perspectiva do consumidor (MENELEC; JONES, 2015), aqui as informações vieram de gestores/proprietários de prestadores.

Como contribuição gerencial, os resultados aqui lançam luzes sobre prioridades para as práticas de marketing na esfera da população empresarial focada e ainda tentativamente em outras esferas empresariais com características próximas, sobretudo no Brasil. Para começar, o Marketing de Banco de Dados e o Marketing Digital merecem atenção proprietária nas empresas em busca de melhoras no faturamento e na lucratividade, respectivamente. E um exame comparativo (benchmarking) das PCM de uma empresa frente aos seus concorrentes, aproveitando as escalas aqui utilizadas e tomando a ótica (não sigilosa) dos clientes, descortinaria deficiências e oportunidades de aprimoramento.

Algumas limitações deste trabalho exigem cautela na sua interpretação. A amostragem não-probabilística impede uma genuína generalizados dos resultados para a população. Pode ser que o perfil da amostra não reflita o perfil do todo das empresas de serviços profissionais do Estado de Santa Catarina. Já que regressões múltiplas tem baixo poder explicativo, insta buscar outras variáveis explicativas das duas variáveis dependentes de desempenho. As dimensões de PCM contempladas são só as propostas por Coviello, Brodie e Munro (1997) e Coviello, Milley e Marcolin (2001).

Recomenda-se, em futuros estudos, uma amostragem mais poderosa, com seleção probabilística dos elementos. Faltam estudos em outros estados do Brasil e compará-los com os achados deste trabalho. Também carece de abordar outros ramos, setores da economia (setores primário ou secundário) e categorias de produtos (como produtos manufaturados, serviços industriais, serviços de conveniência). Esquemas longitudinais seriam um avanço importante na compreensão das relações entre as PCM e o desempenho empresarial. Projetos novos estudos poderiam ainda analisar tipos e dimensões de PCM não incluídas neste trabalho e/ou tomar outros modelos de referência.

REFERÊNCIAS

AMA – American Marketing Association. **Definition of Marketing**, 2018. <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. Acesso em 13.abr.2018.

AMONINI, C.; MCCOLL-KENNEDY, J.; SOUTAR, G.; SWEENEY, J. How professional service firms compete in the market: An exploratory study. **Journal of Marketing Management**, v. 26, n. 1-2, p. 28-55, 2010.

CASTALDI, C.; GIARRATANA, M. Diversification, Branding, and Performance of Professional Service Firms. **Journal of Service Research**, p. 1-12, 2018.

ČATER, B. The importance of social bonds for communication and trust in marketing relationships in professional services. **Management: Journal of Contemporary Management Issues**, v. 13, n. 1, p. 1-15, 2008.

CENTENO, E.; HART, S. The use of communication activities in the development of small to medium-sized enterprise brands. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 30, n. 2, p. 250- 265, 2012.

COSTA, L. **Estratégias e práticas de marketing relacional de pequenas empresas de serviços profissionais especializados em arquitetura**. Dissertação de Mestrado – Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho – Portugal, 2013.

COVIELLO, N.; BRODIE, R.; DANAHER, P.; JOHNSTON, W. How firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 3, p. 33-46, 2002.

COVIELLO, N.; BRODIE, R.; MUNRO, H. An investigation of marketing practice by firm size. **Journal of Business Venturing**, v. 15, n. 5, p. 523-545, 2000.

COVIELLO, N.; BRODIE, R.; MUNRO, H. Understanding contemporary marketing: development of a classification scheme. **Journal of Marketing Management**, v. 13, n. 6, p. 501-522, 1997.

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

COVIELLO, N.; WINKLHOFER, H.; HAMILTON, K. 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, 2006.

CRONBACH, L. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951.

FARHA, A.; ELBANNA, S. 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, 2018.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Editora Futura, 2001.

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

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**. Porto Alegre: Bookman, 2005. **Journal of Marketing**, v. 43, n. 1, p. 46-61, 2009.

HAIR, J.; BLACK, W.; BABIN, B.; ANDERSON, R. **Multivariate data analysis: A global perspective**. 7 ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2010.

HOECKESFELD, L.; SARQUIS, A.; FAVRETTO, J. **Análise da produção científica internacional sobre Práticas Contemporâneas de Marketing**. Anais do XX Seminários em Administração da USP – SemeAd, 2017.

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

MCCOLL-KENNEDY, J. R.; SWEENEY, J. C.; SOUTAR, G. N.; AMONINI, C. Professional service firms are relationship marketers: but does size matter? **Australasian Marketing Journal (AMJ)**, v. 16, n. 1, p. 30-47, 2008.

MENELEC, V.; JONES, B. Networks and marketing in small professional service businesses. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 17, n. 2, p. 193- 211, 2015.

O'DWYER, M.; GILMORE, A.; CARSON, D. Innovative marketing in SMEs. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 1, p. 46-61, 2009.

PASSOS, J.; MARTINS, V.; VEGINI, D.; SOTOPIETRA, F.; ZVIRTES, L. Contribuições do marketing para micro e pequenas empresas do setor de serviços: um estudo no Brasil. **Revista de La Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas**, n. 11, p. 105-116, 2013.

PATTERSON, P. 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.1-13, 2016.

PAYNE, A.; FROW, P. Relationship marketing: looking backwards towards the future. **Journal of Services Marketing**, v. 31, n. 1, p. 11-15, 2017.

PIZZINATTO, N.; FARAH, O. **Pesquisa pura e aplicada para marketing: processos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2012.

REID, M. Contemporary marketing in professional services. **Journal of Services Marketing**, v. 22, n. 5, p. 374-384, 2008.

REIJONEN, H. Do all SMEs practise same kind of marketing? **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 17, n. 2, p. 279-293, 2010.

ROCHA, A.; LUCE, F. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 87-93, 2006.

ROGAN, M.; MORS, M. Managerial Networks and Exploration in a Professional Service Firm. **Organization Studies**, p. 1-25, 2016.

SACRAMENTO, P.; TEIXEIRA, R. Adoção de inovações em empresas de pequeno e médio porte: estudo de casos múltiplos em negócios hoteleiros na cidade de Aracaju. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, n. 19, p. 1-30, 2014.

SARQUIS, A.; PIZZINATTO, N.; GIULIANI, A.; PONTES, A. Estratégias de marketing: estudo no setor de agências de viagens e turismo. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 9, n. 2, p. 298-320, 2015.

SWEENEY, J.; SOUTAR, G.; MCCOLL-KENNEDY, J. The marketing practices-performance relationship in professional service firms. **Journal of Service Management**, v. 22, n. 3, p. 292-316, 2011.

TARGINO, L.; URDAN, A.; CHAUVEL, M. As práticas de marketing, entre transações e relacionamentos, de empresas no Brasil. **Brazilian Business Review**, v. 10, n. 2, p. 124-141, 2013.

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

APÊNDICE A
Dimensões e variáveis de PCM mensuradas

Dimensão	Variável	Referências
Marketing de banco de dados	<p>Obtém dados/informações sobre os clientes nos contatos/negociações do dia-a-dia</p> <p>Faz comunicação de marketing dirigida a segmentos ou clientes específicos</p> <p>Tem comunicação direta e personalizada com clientes (ex: mala-direta)</p> <p>Tem clientes que esperam contatos personalizados</p> <p>Atende aos clientes de maneira informal e social</p> <p>Tem atividades de marketing projetadas para reter os clientes</p> <p>Tem planejamento de marketing que focaliza os clientes</p> <p>Tem recursos de marketing (ex: financeiros, pessoas) aplicados em tecnologias para comunicação com clientes</p> <p>Responsável por essa atividade de marketing é profissional especializado (ex: gestor de serviços ou relacionamento com clientes)</p>	<p>Coviello, Brodie e Munro (1997), Coviello, Milley e Marcolin (2001), Sweeney, Soutar e McColl- Kennedy (2011).</p>
Marketing digital	<p>Obtém informações que melhoram o diálogo entre vendedores/funcionários e seus muitos compradores-alvo</p> <p>Usa tecnologia para se comunicar com muitos clientes/indivíduos</p> <p>Faz contatos interativos com os clientes pela tecnologia/Internet (ex: redes sociais)</p> <p>Tem clientes que desejam contatos contínuos e interação em tempo real (on-line)</p> <p>Atende aos clientes de maneira formal, customizada e/ou personalizada, e com apoio de tecnologia interativa</p> <p>Tem atividades de marketing projetadas para promover diálogos/contatos através da tecnologia da informação (TI)</p> <p>Tem planejamento de marketing que focaliza o relacionamento com clientes e com outras organizações pela tecnologia da informação (TI)</p> <p>Tem recursos de marketing investidos em ativos operacionais internos (TI, web/site, logística) e sistemas de interação</p> <p>Responsável por essa atividade de marketing é profissional especializado, trabalha com tecnologia e com outros gestores da empresa</p>	<p>Coviello, Brodie e Munro (1997), Coviello, Milley e Marcolin (2001), Sweeney, Soutar e McColl- Kennedy (2011).</p>
Marketing interativo	<p>Desenvolve relacionamentos de longo prazo com clientes específicos</p> <p>Faz comunicação de marketing por meio dos funcionários das diferentes áreas/setores que interagem pessoalmente com clientes</p> <p>Investe nos contatos interpessoais com clientes (ex: interação com clientes pelos funcionários)</p> <p>Tem clientes que desejam contato pessoal e individualizado</p> <p>Atende aos clientes de maneira informal e social</p> <p>Tem atividades de marketing projetadas para promover relacionamentos cooperativos com os clientes</p> <p>Tem planejamento de marketing que focaliza clientes específicos ou pessoas de organizações com convênios/parcerias</p> <p>Tem recursos de marketing investidos no desenvolvimento de relacionamento pessoal com clientes individuais</p> <p>Responsáveis por essas atividades de marketing são pessoas que respondem também por outras funções/atividades da empresa</p>	<p>Coviello, Brodie e Munro (1997), Coviello, Milley e Marcolin (2001), Sweeney, Soutar e McColl- Kennedy (2011).</p>

<p>Marketing de rede</p>	<p>Desenvolve relacionamento intenso com diversas outras organizações/entidades do mercado Faz comunicação de marketing através dos gestores que atuam em redes de relacionamento com outras organizações Investe nos contatos interpessoais com os clientes e com outras organizações/entidades do mercado Tem clientes que desejam contato pessoal e contínuo com a empresa e com outras organizações/entidades do mercado Tem relacionamentos informais e sociais com os clientes e outras organizações do mercado Tem ações de marketing projetadas para coordenar atividades entre os funcionários, clientes e outras organizações do mercado Tem planejamento de marketing que focaliza a construção de redes de relacionamento com clientes e outras organizações do mercado Tem recursos de marketing investidos no desenvolvimento de redes de relacionamento pela empresa Responsável por essa atividade de marketing é o proprietário ou executivos importantes da empresa</p>	<p>Coviello, Brodie e Munro (1997), Coviello, Milley e Marcolin (2001), Sweeney, Soutar e McColl- Kennedy (2011).</p>
<p>Métricas de desempenho utilizadas pelas empresas</p>	<p>Crescimento de vendas/faturamento Margem/lucratividade Retorno sobre investimento (ROI) Participação de mercado Conquista de novos clientes Retenção/fidelização dos clientes Satisfação dos clientes</p>	<p>Reid (2008).</p>
<p>Mensuração do desempenho de marketing</p>	<p>Nos últimos 3 anos, qual a evolução do faturamento (receita de vendas) da sua empresa? Não teve mudança; Diminuiu; Aumentou de 1 a 5%; Aumentou de 5,1 a 10%; Aumentou de 10,1 a 20%; Aumentou de 20,1 a 30%; Aumentou em mais de 30% Nos últimos 3 anos, qual a evolução da lucratividade (margem de lucro) da sua empresa? Não teve mudança; Diminuiu; Aumentou de 1 a 5%; Aumentou de 5,1 a 10%; Aumentou de 10,1 a 20%; Aumentou de 20,1 a 30%; Aumentou em mais de 30%</p>	<p>Reid (2008).</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).