

## **A Nova Lógica Dominante de Serviços é, na verdade, Marketing de Relacionamento?**

**THAIYAN SUN ZULATO**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

# A NOVA LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇOS É, NA VERDADE, MARKETING DE RELACIONAMENTO?

## 1. Introdução

Desde a concepção do Marketing de Relacionamento (MR), seus teóricos discutem se o seu foco deveria se manter somente na díade comprador-vendedor ou se deveria ser aplicado aos relacionamentos das organizações com todos os seus *stakeholders* (Payne & Frow, 2017). Nesse sentido, *stakeholder* é entendido como qualquer entidade, grupo ou pessoa que tenha interesse, afete ou possa ser afetado por uma organização (Freeman, 2010). A ideia de incorporar estratégias de marketing orientada aos *stakeholders* enfatiza a necessidade de gerir os relacionamentos com múltiplas partes interessadas e integrar seus respectivos interesses às estratégias da organização (Freeman, 2010).

De acordo com a teoria dos *stakeholders*, as organizações devem buscar atender os interesses das diversas partes envolvidas, destacando a importância da adoção de práticas inovadoras que envolvam ativamente os *stakeholders* e promovam a criação de valor e o compartilhamento de riscos (Freeman *et al.*, 2004; Mato-Santiso *et al.*, 2021).

Embora a aplicação dessa teoria às ideias do MR tenha sido bem-sucedida, geralmente ela é utilizada como uma adaptação das ideias baseadas na díade comprador-vendedor aos relacionamentos com outros *stakeholders*. A exemplo disso, na literatura de organizações sem fins lucrativos, alguns autores entendem os voluntários como “clientes” e outras como “fornecedores” (Mato-Santiso *et al.*, 2021). No marketing de relacionamento com o investidor (MRI), Hoffmann (2011) entende “a comunidade de investidores como um cliente” (Hanssens *et al.*, 2009) e a própria empresa como “o produto mais importante” (Ferris, 1988).

Nesse sentido, a nova Lógica Dominante de Serviços (LDS), descrita por Vargo e Lusch (2004, 2008, 2016), propõe um “novo paradigma do marketing” que abandona a lógica tradicional de entrega unidirecional de valor, adotando o serviço como base fundamental das trocas e reconhecendo que o valor é sempre co-criado por múltiplos atores e instituições. Essa lógica é inerentemente orientada para o beneficiário e é relacional, prezando pelo cultivo de relacionamentos e pela criação de valor específico para cada ator.

Assim, a Lógica Dominante de Serviço (LDS) é posicionada como uma ruptura com os paradigmas anteriores do marketing e tenta apresentar uma alternativa à utilização da díade comprador-vendedor como única lente de interpretação para relacionamentos entre uma organização e seus *stakeholders* (Vargo & Lusch, 2016). Ainda, alguns autores afirmam que ela pode ser a principal candidata para a fundamentação de uma teoria geral do marketing (Bolton, 2020; Kotler, Pfoertsch & Sponholz, 2021; Vargo *et al.*, 2023).

Entretanto, Kuhn (1997) propõe que uma mudança de paradigma ocorre quando há uma transformação fundamental dos conceitos, valores e práticas de um campo científico, e os paradigmas vigentes não são capazes de explicar fenômenos novos. Dessa forma, embora a LDS apresente uma lente nova ao marketing, o presente artigo busca estabelecer que a lógica dominante de serviço é uma das interpretações possíveis do MR, quando olhado através da lente de trocas sociais (Bagozzi 1976<sup>a</sup>, 1976<sup>b</sup>) aplicado à teoria dos *stakeholders* (Freeman, 2010).

## 2. Referencial teórico

Nesta seção o foco é organizar a fundamentação teórica necessária para conceber a ideia da LDS como uma interpretação possível do MR. Para isso, primeiramente será aprofundada a diferença entre trocas e transações, para firmar o entendimento de “trocas sociais de valor” como um conceito central do marketing, em seguida, serão descritos os fundamentos teóricos do MR e, por fim, serão descritos os principais pontos da LDS.

### 2.1 Trocas e transações

Autores clássicos do marketing como Hunt (1976) e Kotler (1972) defendem que o marketing é a ciência das *transações*. Por outro lado, Bagozzi (1975<sup>a</sup>, 1975<sup>b</sup>) discute o modelo de *trocas* do marketing, posicionando as *trocas* como o fundamento conceitual desse campo teórico. Essas diferenças conceituais e etimológicas entre as duas palavras são importantes para a compreensão da aplicação do MR a relações com outros *stakeholders* e serão aprofundadas a seguir.

As trocas são um conceito de origem econômica, descritas por Adam Smith (1776/2023) em seu livro “A Riqueza das Nações” como um princípio essencial da economia e uma consequência inevitável da divisão de trabalho. Nesse viés, Bagozzi (1975<sup>a</sup>, 1975<sup>b</sup>) explora o modelo de trocas como central ao marketing, e diferencia trocas puramente econômicas de trocas sociais.

O autor aponta as trocas econômicas como baseadas em princípios utilitários, em que o comportamento individual é explicado e direcionado pelos interesses próprios (Bagozzi, 1975<sup>b</sup>). Nesse sentido, as trocas econômicas estão limitadas à transferência de elementos materiais entre duas partes por meio da compra e venda de bens e serviços, que são trocados por dinheiro (Bagozzi, 1975<sup>b</sup>).

Por sua vez, as trocas sociais são um fenômeno mais complexo do que a transferência de um produto ou serviço por dinheiro, podendo envolver a troca de elementos intangíveis e simbólicos entre duas ou mais partes (Bagozzi, 1975<sup>a</sup>). Nesse modelo, os indivíduos interagem com o seu ambiente realizando trocas e buscando ter um lucro social (maior recompensa e menor custo social) a cada encontro (Bagozzi, 1975<sup>b</sup>). Esse modelo é interessante para analisar os relacionamentos nos quais não há, necessariamente, a compra e venda de produtos ou serviços entre as partes interessadas.

No que diz respeito às definições de transações, Kotler (1972) faz a distinção entre três estágios de consciência do marketing. A consciência um é caracterizada por *transações de mercado*, que envolvem a transferência de propriedade de um bem ou serviço mediante um pagamento, a consciência dois abrange o marketing para incluir *transações não-mercantis*, em que não há um pagamento explícito. Por fim, a consciência três, que é a base do conceito genérico, é mais ampla e entende a transação como “uma troca de valor entre duas partes” (Kotler, 1972). Dessa forma, o conceito genérico de transações idealizado por Kotler (1972) é similar ao conceito de troca social de Bagozzi (1975<sup>a</sup>, 1975<sup>b</sup>).

Embora a visão genérica e mais ampla de Kotler (1972) tenha sido fortemente criticada por vários autores (Laczniak & Michie, 1979; Lazer, 1971; Luck, 1969; Maclaran *et al.*, 2009; Wilkie & Moore, 2003), ela é útil devido à sua aplicabilidade a fenômenos sociais que geralmente não são analisados sob a ótica do marketing. Nesse viés, entender o marketing como a ciência das *trocas* de valor permite expandir a quantidade de fenômenos, comportamentos e objetos de estudo que o marketing pode englobar para praticamente qualquer tipo de interação social (Kotler, 1972; Laczniak & Michie, 1979; Bagozzi, 1975<sup>a</sup>).

Portanto, para este estudo, transações serão compreendidas como um evento pontual que concretiza a troca de valor, em que há uma transferência de propriedade de um bem ou serviço (i.e. transações de mercado ou trocas econômicas), e trocas serão compreendidas como um processo social de troca de valores entre duas partes. Essa visão corrobora com a análise de Shaw & Jones (2005), que aponta uma bifurcação na escola do marketing de trocas: a abordagem tradicional, com foco em transações de mercado e a abordagem genérica, que abrange trocas sociais.

## **2.2 Marketing de relacionamento e valor de relacionamento**

O Marketing de Relacionamento (MR) surgiu como uma abordagem estratégica empresarial a partir da década de 1980, originalmente apresentado por Berry (1983/2002), que propôs a definição inicial como: “Atrair, manter e melhorar os relacionamentos com os

clientes”. Essa filosofia representou um desafio em relação ao modelo tradicional do marketing, centrado exclusivamente em transações, para um novo conceito que valoriza o cultivo de relações duradouras com os clientes como fonte de vantagem competitiva sustentável (Scussel et al., 2017; Morgan & Hunt, 1999).

Assim, o MR tem se caracterizado desde a sua origem pelo empenho das organizações em compreender, estabelecer e fortalecer vínculos de longo prazo com seus clientes a fim de gerar valor para ambas as partes (Berry, 1985; Grönroos, 2009, 2017; Sheth & Parvatiyar, 2000). O MR é reconhecido como uma inovação que diretamente contrapõe o marketing tradicional, porque, em vez de focar em transações únicas, enfatiza a construção de um relacionamento que beneficie todas as partes, dando importância a conceitos como retenção de clientes e satisfação de longo prazo (Scussel et al., 2017; Echchakoui & Ghilal, 2019; Rosário & Casaca, 2023).

Desde a sua criação e ascensão nas décadas de 1980 e 1990, o foco do MR é a díade comprador-vendedor e a escola que foca nessa relação é conhecida como “Abordagem Norte-Americana”, e é reconhecidamente a abordagem principal do MR (Coote, 1994; Sheth & Parvatiyar, 1995; Payne & Frow, 2017; Scussel et al., 2017; Rosário & Casaca, 2023). Assim, com a revolução tecnológica causada pelas Tecnologias da Informação e Comunicação, que foram incorporadas à expansão da literatura de RM, desenvolveu-se a Gestão de Relacionamento com o Cliente, ou CRM (do inglês - *Customer Relationship Management*) (Payne & Frow, 2017; Scussel et al., 2017; Rosário & Casaca, 2023).

Outras abordagens do MR (e.g. Anglo-australiana e Escandinava) e outros autores, como Christopher et al. (1991) e Morgan & Hunt (1994) defendem que o MR deveria ser ampliado para englobar relações com outros stakeholders (Payne & Frow, 2017; Scussel et al., 2017). Em geral, o MR não é tão bem traduzido a relações com outros *stakeholders*, o que pode ser melhor explorado (Payne & Holt, 2001; Payne & Frow, 2017).

Geralmente, a aplicação dessa filosofia a relacionamentos não transacionais envolve o uso da díade comprador-vendedor como lente interpretativa da relação entre a organização e o stakeholder (i.e., a organização assume o papel de “vendedor” e o stakeholder, o de “comprador”) (Mato-Santiso et al., 2021; Hoffmann et al., 2011). Entretanto, na literatura mais recente, autores buscam diferenciar entre valor-de-uso e valor-em-uso, trazendo uma perspectiva mais voltada à co-criação de valor e enxergando cada vez mais o papel ativo de vários *stakeholders* na criação de valor (Payne & Frow, 2017; Mubushar et al., 2020; Ribeiro et al., 2023; John, & Supramaniam, 2024).

### **2.3 Lógica Dominante de Serviço**

A Lógica Dominante de Serviço (LDS) muda o foco de bens para serviços como a base fundamental das trocas, enfatizando a co-criação de valor entre múltiplos atores, não só entre firmas e clientes, mas entre redes inteiras de *stakeholders*, incluindo parceiros, comunidades e funcionários (Vargo & Lusch, 2004, 2008, 2016; Gummesson, 2008; Line et al., 2018; Merz et al., 2009; Farias & Vial, 2022). Essa visão foi posicionada como uma mudança paradigmática do marketing e é apresentada como uma alternativa útil para explorar lacunas da literatura do marketing de relacionamento, como: relações de co-criação, relacionamentos de organizações em ecossistemas e os efeitos institucionais nos relacionamentos (Vargo & Lusch, 2004, 2008, 2016; Payne & Frow, 2017).

Na LDS, o “serviço” não se refere a um setor da economia, mas sim a um processo de aplicação de conhecimentos e habilidades (recursos operantes) por um ator para gerar benefício a outro (Vargo & Lusch, 2004). A teoria foi posteriormente refinada com a proposição de 11 premissas fundamentais, das quais cinco foram elevadas a axiomas (Vargo & Lusch, 2008, 2016).

Esses axiomas formam a base conceitual da LDS e, na literatura atual, permitem posicionar as organizações dentro de um “ecossistema de serviços”, no qual diversos atores e instituições contribuem entre si para a co-criação de valor (Shin, 2022; Farias & Vial, 2022). Nesse sentido, a co-criação de valor (CCV) é definida na literatura da LDS como a interação (direta ou indireta) bem-sucedida de pelo menos dois atores, que integram seus recursos (Plé, 2017).

Muitos dos princípios da LDS são aprofundamentos de concepções fundamentais do MR, como a construção de relacionamentos duradouros (Berry, 1983; Grönroos, 1994, 1997), entrega de valor contínua por meio do emprego de competências (Morgan & Hunt, 1999, Grönroos, 2009). Mas, o grande avanço conceitual que a LDS permitiu, foi a expansão do entendimento dos relacionamentos além de relacionamentos diádicos (firma-*stakeholder*) para uma noção sistêmica de redes (Akaka *et al.*, 2013; Vargo & Lusch, 2016; Shin, 2022; Farias & Vial, 2022).

### 3. Análise e Discussão

A partir da análise do referencial teórico, fica claro que o MR também pode e deve ser aplicado a relacionamentos não-transacionais, como uma troca constante de criação de valor entre as partes envolvidas. Nesse sentido, é possível observar que tanto o MR quanto a LDS compartilham pressupostos centrais, como a ideia da criação de valor como um processo relacional, a centralidade do beneficiário e o foco em relacionamentos de longo prazo (Vargo & Lusch, 2016; Payne & Frow, 2017).

Assim, estabelece-se uma ampla similaridade entre a LDS e o MR, sobretudo quando os dois são aplicados a relações não transacionais. Para reforçar esse ponto, os cinco axiomas da Lógica Dominante de Serviços sistematizados por Vargo & Lusch (2016) serão examinados à luz do MR nesta seção. A ideia é demonstrar como muitos dos princípios da LDS já se encontram, de forma implícita ou explícita, nas concepções do MR, o que sustenta a ideia de que a LDS pode ser compreendida como uma interpretação dessa filosofia.

A Tabela 1 resume quais autores do Marketing de Relacionamento discutem as bases teóricas que foram interpretadas como a LDS:

**Tabela 1**

*Correspondência entre os Axiomas da LDS e as bases teóricas discutidas no Marketing de Relacionamento*

<b>Axioma da LDS (Vargo &amp; Lusch, 2016)</b>	<b>Ideia principal</b>	<b>Autores do MR que discutem a ideia</b>	<b>Contribuição</b>
<b>Axioma 1:</b> <i>O serviço é a base fundamental da troca</i>	A troca é baseada em uma troca de valor, não em uma troca econômica (transacional)	Bagozzi (1976a); Grönroos (1994); Morgan & Hunt (1994); Payne & Holt (2001); Morgan & Hunt (1999)	Trocas contínuas de valor e integração de recursos complementares como base dos relacionamentos
<b>Axioma 2:</b> <i>O valor é co-criado por múltiplos atores, sempre incluindo o</i>	Valor é co-criado na interação, e não entregue unilateralmente	Grönroos (1997, 2009); Payne & Holt (2001); Payne, Storbacka & Frow	Valor como processo relacional, construído com base na interação contínua

<i>beneficiário</i>		(2008); Hillebrand et al. (2011)	e subjetiva
<b>Axioma 3:</b> <i>Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos</i>	Atores combinam competências para cocriar valor	Morgan & Hunt (1994, 1999); Grönroos (1994, 2009)	Cooperação estratégica, complementaridade de recursos e vínculo baseado em confiança e comprometimento
<b>Axioma 4:</b> <i>O valor é sempre determinado única e fenomenologicamente pelo beneficiário</i>	Valor é subjetivo e definido com base na experiência individual do beneficiário	Alderson (1957); Grönroos (2009); Payne & Holt (2001); Woodall (2003)	Valor-em-uso e percepção individual do cliente ao longo do tempo
<b>Axioma 5:</b> <i>A co-criação de valor é coordenada por instituições e arranjos institucionais gerados por atores</i>	O valor é influenciado por normas, estruturas e contextos sociais	Hillebrand et al. (2011); Payne & Frow (2017);	Influência de normas, cultura, estruturas organizacionais e regras sociais na construção de valor relacional

Fonte: elaborado pelo autor com base em Vargo & Lusch (2016) e na literatura clássica do MR.

### 3.1 Axioma 1: “O serviço é a base fundamental da troca.”

Esse axioma é a ideia fundamental da LDS e tem como intuito identificar a nova tendência do mercado e mudar o foco das relações de troca, de uma lógica dominante de produtos para uma lógica dominante de serviços (Vargo & Lusch, 2004, 2008, 2016). Nesse sentido, o serviço é determinado como um processo de aplicação de competências (conhecimentos e habilidades) de um ator para o benefício de outro ator ou de si mesmo (Vargo & Lusch, 2004). Assim, o valor da troca na LDS não está atrelado ao produto, e sim à aplicação de competências e recursos, similarmente ao MR (Payne & Holt, 2001; Vargo & Lusch, 2004).

Essencialmente, a prestação de um serviço é um processo constante de *troca* em que atores estão tentando gerar melhores propostas de valor entre as partes (Bagozzi, 1976<sup>a</sup>; Vargo & Lusch, 2004, 2008, 2016). Dessa forma, afirmar que “o serviço é a base fundamental da troca” pode ser interpretado como circular, já que o próprio serviço é uma forma específica de troca de valor (Bagozzi, 1976<sup>a</sup>). Portanto, o axioma não representa uma ruptura ontológica com os conceitos anteriores, mas sim uma reinterpretação da ideia de troca.

Além disso, a ideia do Axioma 1 se relaciona diretamente com a noção de Vantagem Competitiva Baseada em Relacionamentos (VCBR), proposta por Morgan & Hunt (1999), na qual firmas estabelecem relacionamentos estratégicos com outros atores detentores de recursos complementares, que não podem ser produzidos internamente, criando competências e gerando vantagem comparativa. Na prática, essa mobilização de recursos complementares entre atores em um relacionamento ocorre por meio de trocas contínuas que geram vantagens competitivas e valor às partes, o que é conceitualmente equivalente à definição de serviço da LDS por Vargo e Lusch (2004).

Isso se dá porque ambas as abordagens entendem a troca (ou serviço) como um processo de aplicação de recursos e competências entre atores para a geração de valor. Assim, a prestação de serviço na LDS pode ser interpretada como a própria interpretação relacional da VCBR: um fluxo contínuo de trocas em que o valor surge a partir da integração de recursos complementares entre os atores envolvidos.

Em outras palavras, o Axioma 1 sugere que as trocas de mercado têm como base fundamental processos relacionais nos quais atores aplicam competências para gerar valor a outro ator. Essa mesma lógica já estava presente nas abordagens do MR, nas quais autores clássicos (Grönroos, 1994; Morgan & Hunt, 1994) defendem que o valor é co-criado em relações contínuas de trocas entre atores.

Assim, pode-se argumentar que o Axioma 1 da LDS representa não uma mudança de paradigma, mas sim uma reinterpretação terminológica da lógica do MR, ao traduzir em termos de serviço os relacionamentos de trocas contínuas de valor entre atores para gerar vantagens competitivas.

### ***3.2 Axiomas 2, 4 e 5: “O valor é co-criado por múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário”, “O valor é sempre determinado única e fenomenologicamente pelo beneficiário.” e “A cocriação de valor é coordenada por meio de instituições e arranjos institucionais gerados por atores.”***

Na ideia da LDS, o valor é co-criado por vários atores e instituições, sempre envolvendo o beneficiário, porque o valor é entendido por uma perspectiva fenomenológica, ou seja, o valor é proposto de uma forma, mas ele é obrigatoriamente resultado da experiência individual do beneficiário com o serviço (Vargo & Lusch, 2016). Assim, o valor na LDS não é proveniente das transações, nem é unilateral, mas sim criado em conjunto com múltiplos *stakeholders* e influências institucionais presentes no “ecossistema de serviços” (Akaka *et al.*, 2013; Plé, 2017).

Nesse sentido, apesar de ter sido utilizada por Kotler (1972) no seu conceito genérico e por Bagozzi (1976<sup>a</sup>, 1976<sup>b</sup>) no seu conceito de troca, a ideia de “valor” não possui uma definição unanimemente aceita na literatura do marketing, principalmente em relações diferentes da díade comprador-vendedor (Payne & Holt, 2001; Woodall, 2003). Na literatura, o valor é um conceito multifacetado que tem origem na economia, e pode ser interpretado por diversas visões (Payne & Holt, 2001). Como uma das possíveis definições, Payne e Holt (2001), propõem que o valor de relacionamento (valor ao consumidor analisado pela lente do MR), pode ser entendido como um processo contínuo de entrega de valor, que é criado ao longo do tempo em interações que vão além de transações isoladas.

Da mesma forma, Grönroos (2009) destaca que o valor é gerado não na oferta, mas na promessa feita ao cliente e na experiência vivida por ele ao longo da interação, ou seja o valor nesse entendimento é o “valor percebido pelo cliente”. Essa ideia é baseada nos ideais de Alderson (1957), que segundo Grönroos (2009), tinham uma orientação voltada ao valor-em-uso, porque o bem não tinha valor até que estivesse em posse do seu consumidor final. Esse entendimento de valor-em-uso da literatura do MR evidencia que já existia uma tendência teórica de enxergar o valor a partir de uma perspectiva fenomenológica, alinhada ao Axioma 4 da LDS.

Nessa perspectiva, o valor não é inerente ao produto ou serviço, mas construído de forma relacional, sendo percebido de acordo com as percepções dos atores envolvidos (principalmente vendedor e comprador) (Payne & Holt, 2001; Grönroos, 1997, 2009). No que tange a co-criação de valor como resultado de diversos atores e instituições no MR, Hillebrand *et al.* (2011) demonstram que o valor em um relacionamento (comprador-vendedor) não é apenas construído entre empresa e cliente, mas é também influenciado por normas sociais, estruturas organizacionais e expectativas institucionais compartilhadas entre os atores. Isso

demonstra que a literatura do MR e da Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM - do inglês, *Customer Relationship Management*) já explorava a influência institucional e de múltiplos atores na criação de valor em relacionamentos, o que converge com os Axiomas 4 e 5 da LDS.

Assim, os Axiomas 2, 4 e 5 da LDS podem ser compreendidos como uma sistematização de fundamentos já presentes na lógica relacional do MR, aplicados a fenômenos já explorados na literatura de MR, mas com uma terminologia de serviços.

### **3.3 Axioma 3: “*Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos.*”**

O Axioma 3 da LDS afirma que todos os atores sociais e econômicos atuam como integradores de recursos, ou seja, combinam seus próprios recursos e competências com os de outros, em processos interativos de cocriação de valor (Vargo & Lusch, 2008, 2016). Essa perspectiva é interessante porque permite uma preocupação maior com a integração de múltiplos atores, que podem ser organizações, indivíduos ou entidades, explorando possibilidades de relacionamentos que fogem da noção firma-consumidor (Vargo & Lusch, 2004, 2016).

Autores como Morgan & Hunt (1994, 1999) já defendiam que as organizações constroem vantagem competitiva ao se relacionarem com atores, não necessariamente outras organizações ou consumidores, detentores de recursos complementares, estabelecendo vínculos colaborativos sustentados por confiança e comprometimento. Grönroos (1994, 2009) também destaca que o valor relacional emerge da integração de competências entre as partes, e não da ação isolada de um único ator.

Assim, a lógica de integração de recursos defendida no Axioma 3 da LDS é, mais uma vez, uma reformulação de um princípio já constituintes da literatura do MR, mas, que ajuda na potencialização de conceitos relacionais aplicados a contextos mais amplos de ecossistemas.

## **4. Conclusões**

Em síntese, o presente artigo buscou explicitar que as ideias fundamentais da LDS, os axiomas definidos por Vargo e Lusch (2016), não representam necessariamente uma mudança paradigmática, conforme Kuhn (1997), mas sim uma das possíveis interpretações do MR. A análise dos axiomas da LDS demonstrou que muitos de seus princípios, como a co-criação de valor como resultado da interação de múltiplos atores e instituições, a integração de recursos e a centralidade da experiência do beneficiário, já estavam presentes, às vezes implicitamente, nas contribuições de autores como Grönroos (1994, 1997, 2009, 2017), Morgan e Hunt (1994, 1999), Payne e Holt (2001), Bagozzi (1976<sup>a</sup>, 1976<sup>b</sup>) e Alderson (1957).

Inicialmente, este trabalho pode parecer anti progresso por criticar uma das lógicas do marketing mais abrangentes e inovadoras das últimas décadas (Vargo *et al.*, 2023). Entretanto, existe valor em estressar os limites dos novos e dos antigos paradigmas para conseguir delimitar melhor quais fenômenos sociais podem, e devem, ser explicados por uma lente, e quais não podem e não devem. O artigo contribui para a literatura do marketing porque estimula um debate que enriquece todo o campo teórico e ajuda a fortalecer a coesão conceitual de cada linha de pensamento. Para um autor afirmar com certeza que “a Lógica Dominante de Serviços não é Marketing de Relacionamento” será necessário desenvolver argumentos e contra-argumentos para comprovar que há, de fato, um novo paradigma. Nesse sentido, o artigo estimula escritores da LDS a revisitar textos clássicos do RM para evoluírem seus contra-argumentos e a refinar os limites entre RM e LDS.

Ao invés de negar as contribuições da LDS para o marketing como um campo científico, o objetivo deste estudo é promover uma análise crítica que reconheça os seus benefícios, mas também questione a narrativa e o posicionamento da LDS como uma ruptura paradigmática em relação ao MR. Além disso, o presente artigo posiciona o MR como uma filosofia ainda

relevante e a LDS como uma interpretação valiosa do MR, que ajuda a investigar relacionamentos que fogem do padrão firma-consumidor.

Naturalmente, este trabalho possui limitações, especialmente porque a argumentação criada é uma análise teórica baseada em textos clássicos do MR. Seria interessante para o avanço da argumentação teórica uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) que comparasse os textos na literatura do MR e comprovasse a existência de um debate extenso sobre os axiomas da LDS prévio à sistematização de Vargo e Lusch (2004).

Por fim, é importante levar em consideração que não necessariamente o progresso do marketing como ciência exige uma mudança paradigmática em que uma lógica se sobrepõe a outra; e um paradigma dominante declara o fim de um paradigma anterior. Na verdade, o campo teórico como um todo está em constante evolução e múltiplas lógicas podem coexistir e podem servir como lentes para observar fenômenos de maneiras distintas.

## Referências

- Akaka, M. A., Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2013). The complexity of context: A service ecosystems approach for international marketing. *Journal of International Marketing*, 21(4), 1–20. <https://doi.org/10.1509/jim.13.0032>
- Alderson, W. (1957). *Marketing behavior and executive action: A functionalist approach to marketing theory*. Richard D. Irwin.
- Aulia, M., Afiff, A. Z., Hati, S. R. H., & Gayatri, G. (2024). Consumers' sustainable investing: A systematic literature review and research agenda. *Cleaner and Responsible Consumption*, 100215. <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2024.100215>
- Bagozzi, R. P. (1975a). Marketing as exchange. *Journal of Marketing*, 39(4), 32–39. <https://doi.org/10.2307/1250593>
- Bagozzi, R. P. (1975b). Social exchange in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 3, 314–327. <https://doi.org/10.1007/BF02729292>
- Bassen, A., Basse Mama, H., & Ramaj, H. (2010). Investor relations: A comprehensive overview. *Journal für Betriebswirtschaft*, 60, 49–79. [10.1007/s11301-009-0057-7](https://doi.org/10.1007/s11301-009-0057-7)
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236–245. <https://doi.org/10.1177/009207039502300402>
- Berry, L. L. (2002). Relationship marketing of services: Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59–77. [https://doi.org/10.1300/J366v01n01\\_05](https://doi.org/10.1300/J366v01n01_05)
- Bolton, R. N. (2020). First steps to creating high impact theory in marketing. *AMS Review*, 10, 172–178. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00181-w>
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1991). *Relationship marketing: Bringing quality customer service and marketing together*. Butterworth-Heinemann. <https://doi.org/10.1002/jsc.4240030208>
- Coote, L. (1994). Implementation of relationship marketing in an accounting practice. In *Research Conference on Relationship Marketing: Theory, Methods, and Applications*.
- Echchakoui, S., & Ghilal, R. (2019). How sales managers can use salespeople's perceived attributes to monitor and motivate a sales force during relationship marketing. *European Research on Management and Business Economics*, 25(2), 99–104. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.02.001>
- Farias, J., & Vial, I. (2022). ¡Nunca volveré a este hotel!: Investigando causas de la value co-destruction (VCD) en comentarios de huéspedes y la perspectiva de directivos de hoteles. <https://doi.org/10.14198/INTURI2022.23.13>
- Ferris, R. (1988). Why it's important to understand who owns stock. In D. R. Nichols (Ed.), *The handbook of investor relations*. McGraw-Hill Education.

- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “the corporate objective revisited.” *Organization Science*, 15(3), 364–369. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4–20. <https://doi.org/10.1108/00251749410054774>
- Grönroos, C. (1997). Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*, 13(5), 407–419. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1997.9964482>
- Grönroos, C. (2009). Marketing as promise management: Regaining customer management for marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(6), 351–359. <https://doi.org/10.1108/08858620910966237>
- Grönroos, C. (2017). Relationship marketing readiness: Theoretical background and measurement directions. *Journal of Services Marketing*, 31(3), 218–225. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2017-0056>
- Gummesson, E. (2008). Extending the service-dominant logic: From customer centricity to balanced centricity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 15–17. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0065-x>
- Hanssens, D. M., Rust, R. T., & Srivastava, R. K. (2009). Marketing strategy and Wall Street: Nailing down marketing’s impact. *Journal of Marketing*, 73(6), 115–118. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.115>
- Hillebrand, B., Nijholt, J. J., & Nijssen, E. J. (2011). Exploring CRM effectiveness: An institutional theory perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 592–608. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0248-3>
- Hoffmann, A. O., Pennings, J. M., & Wies, S. (2011). Relationship marketing’s role in managing the firm–investor dyad. *Journal of Business Research*, 64(8), 896–903. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.005>
- Hoffmann, C. P., Tietz, S., & Hammann, K. (2018). Investor relations – A systematic literature review. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(3), 294–311. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2017-0050>
- Hunt, S. D. (1976). The nature and scope of marketing. *Journal of Marketing*, 40(3), 17–28. <https://doi.org/10.1177/002224297604000304>
- John, S. P., & Supramaniam, S. (2024). Value co-creation research in tourism and hospitality management: A systematic literature review. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 58, 96–114. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.11.008>
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, 36(2), 46–54. <https://doi.org/10.1177/002224297203600209>
- Kotler, P., Pfoertsch, W., & Sponholz, U. (2021). *H2H marketing*. Springer International Publishing.
- Kuhn, T. S. (1997). *The structure of scientific revolutions* (Vol. 962). University of Chicago Press.
- Laczniak, G. R., & Michie, D. A. (1979). The social disorder of the broadened concept of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 7(2), 214–232. <https://doi.org/10.1177/009207037900700206>
- Lazer, W. (1971). Marketing’s changing social relationships. *Journal of Marketing*, 35(3), 3–9. <https://doi.org/10.1177/002224296903300102>

- Line, N., Runyan, R., & Gonzalez-Padron, T. (2018). Multiple stakeholder market orientation: A service-dominant logic perspective of the market orientation paradigm. *AMS Review*, 9, 42–60. <https://doi.org/10.1007/s13162-018-0125-z>
- Luck, D. J. (1969). Broadening the concept of marketing—Too far. *Journal of Marketing*, 33(3), 53–55.
- Maclaran, P., Saren, M., Stern, B. B., & Tadajewski, M. (Eds.). (2009). *The SAGE handbook of marketing theory*. SAGE.
- Mato-Santiso, V., Rey-García, M., & Sanzo-Pérez, M. J. (2021). Managing multi-stakeholder relationships in nonprofit organizations through multiple channels: A systematic review and research agenda for enhancing stakeholder relationship marketing. *Public Relations Review*, 47(4), 102074. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102074>
- Merz, M. A., He, Y., & Vargo, S. L. (2009). The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 328–344. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0143-3>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1999). Relationship-based competitive advantage: The role of relationship marketing in marketing strategy. *Journal of Business Research*, 46(3), 281–290. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00035-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00035-6)
- Mubushar, M., Jaafar, N. B., & Rahim, R. A. (2020). The influence of corporate social responsibility activities on customer value co-creation: The mediating role of relationship marketing orientation. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 24(3), 309–330. <https://doi.org/10.1108/SJME-12-2019-0101>
- Payne, A., & Frow, P. (2017). Relationship marketing: Looking backwards towards the future. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 11–15. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0380>
- Plé, L. (2017). Why do we need research on value co-destruction? *Journal of Creating Value*, 3(2), 162–169. <https://doi.org/10.1177/2394964317726451>
- Ribeiro, T. L. S., Costa, B. K., Ferreira, M. P., & Freire, O. B. L. (2023). Value cocreation in tourism and hospitality: A systematic literature review. *European Management Journal*, 41(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.001>
- Rosário, A., & Casaca, J. A. (2023). Relationship marketing and customer retention: A systematic literature review. *Studies in Business and Economics*, 18(3), 44–66. [10.2478/sbe-2023-0044](https://doi.org/10.2478/sbe-2023-0044)
- Scussel, F. B. C. (2017). Poder, paradigmas e domínio na pesquisa em marketing no Brasil: Uma análise da produção nacional da disciplina a partir das matrizes epistêmicas. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 18(3), 518–557. <https://doi.org/10.13058/raep.2017.v18n3.702>
- Shaw, E. H., & Jones, D. B. (2005). A history of schools of marketing thought. *Marketing Theory*, 5(3), 239–281. <https://doi.org/10.1177/1470593105054898>
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (2000). The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In *Handbook of Relationship Marketing* (pp. 3–38). SAGE.
- Shin, H. (2022). A critical review of robot research and future research opportunities: Adopting a service ecosystem perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(6), 2337–2358. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1171>
- Smith, A. (2023). *A riqueza das nações* (Edição original publicada em 1776). Nova Fronteira.
- Tuominen, P. (1997). Investor relations: A Nordic School approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 2(1), 46–55.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 5–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Vargo, S. L., Wieland, H., & O'Brien, M. (2023). Service-dominant logic as a unifying theoretical framework for the re-institutionalization of the marketing discipline. *Journal of Business Research*, 164, 113965. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113965>
- Wilkie, W. L., & Moore, E. S. (2003). Scholarly research in marketing: Exploring the “4 eras” of thought development. *Journal of Public Policy & Marketing*, 22(2), 116–146. <https://doi.org/10.1509/jppm.22.2.116.17639>
- Woodall, T. (2003). Conceptualising ‘value for the customer’: An attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of Marketing Science Review*, 12(1), 1–42.