

MARKETING RELACIONAL: DAS ORIGENS ÀS ACTUAIS ESCOLAS DE PENSAMENTO

PALAVRAS-CHAVE: MARKETING RELACIONAL, MARKETING TRANSACCIONAL, SERVIÇOS, MARKETING ORGANIZACIONAL, CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO, MARCAS

RELATIONSHIP MARKETING: FROM THE ORIGINS TO THE CURRENT SCHOOLS OF THOUGHT

KEYWORDS: RELATIONSHIP MARKETING, TRANSACTION MARKETING, SERVICES, BUSINESS-TO-BUSINESS MARKETING, DISTRIBUTION CHANNELS, BRANDS

CARLOS MELO BRITO

Universidade do Porto

Resumo

À medida que as empresas reconhecem a importância crescente da interação com os seus clientes, o marketing relacional tem vindo a assumir um papel central, tanto do ponto de vista teórico como prático. Este artigo tem por objectivo proporcionar uma visão das origens do marketing relacional bem como do seu enquadramento conceptual mais relevante. Neste contexto, faz-se uma análise de duas importantes linhas de investigação – a Escola Nórdica e o Grupo IMP – a par do contributo prestado pela Escola Anglo-Australiana e pela abordagem relacional das marcas. A principal conclusão é que, apesar do marketing relacional ser hoje uma das áreas com maior expressão dentro do marketing, reconhecida não só por académicos mas também por profissionais, tudo aponta para que não se possa ainda falar de um novo paradigma dada a multiplicidade de abordagens teóricas e metodológicas.

Abstract

As companies increasingly recognise the importance of interaction with customers, relationship marketing is assuming a central place in both marketing theory and practice. The purpose of this article is to offer a general overview of the roots of relationship marketing as well as of its conceptual background. In this regard, two important streams of research are examined and discussed – the Nordic School and the IMP Group – along with the contribution of the Anglo-Australian School and the relationship approach to branding. Relationship marketing is recognised by both researchers and practitioners as one of the most significant fields within marketing. Nonetheless, evidence was not found that it does represent a new paradigm in as much as it is based on quite dispersed theoretical and methodological approaches.

ESPAÇO NOTAS

1. INTRODUÇÃO

Numa época de intensa competição e de consumidores cada vez mais exigentes, o marketing relacional tem atraído a atenção tanto de investigadores como de gestores. Na área académica tem-se vindo a estudar a sua natureza e âmbito, assim como a desenvolver um quadro conceptual tendo em vista compreender o valor das relações com os clientes com o objectivo de, de uma forma simultaneamente eficiente e eficaz, ser-se capaz de estabelecer relacionamentos duráveis com esses mesmos clientes. Muitos investigadores com interesses em variados domínios do marketing, tais como a gestão de canais de distribuição, o marketing de serviços, o marketing business-to-business e a comunicação de marketing, estão fortemente envolvidos no estudo e exploração dos fundamentos conceptuais do marketing relacional e sua aplicação ao mundo dos negócios (Palmer, Lindgreen e Vanhamme, 2005). Aliás, é neste contexto que, já em 1994, Grönroos vaticinava que o marketing relacional provavelmente se viria a tornar num dos paradigmas dominantes da teoria de marketing.

Quais são, então, as origens desta abordagem de marketing? É, em geral, aceite que é no início dos anos 80 que se encontram as raízes da expressão 'marketing relacional'. Ela surge pela primeira vez na literatura académica em 1983 quando Leonard Berry, no âmbito de um livro sobre marketing de serviços, escreve um capítulo que, de forma premonitória, se intitulava "Relationship Marketing". Dois anos mais tarde, Barbara Jackson, na sequência de um projecto no domínio do marketing industrial, usa igualmente a expressão 'marketing relacional' no livro *Winning and Keeping Industrial Customers*, assim como num artigo que nesse mesmo ano publica na *Harvard Business Review*. Cumpre, aliás, salientar este facto: sintomaticamente, são dois investigadores, um da área dos serviços, outro da industrial, que introduzem o termo 'marketing relacional', o que, de alguma forma, dá desde logo uma ideia dos seus grandes pilares conceptuais. Finalmente, não se pode também deixar de mencionar o grande Theodore Levitt que, em 1983, sem usar propriamente a expressão 'marketing relacional', afirma, no entanto, que o objectivo da empresa vendedora não se deve limitar à venda em si mesma, mas também a proporcionar uma maior satisfação dos clientes, "o que depende da forma como o relacionamento é gerido" (Levitt, 1983, p. 111).

Em pouco mais de 25 anos o marketing relacional teve uma evolução significativa, sendo inegável o seu reconhecimento actual. Uma busca recente feita no Google permitiu identificar mais de 70.000.000 entradas a partir da expressão '*relationship marketing*' - em português, 'marketing relacional' possibilitou a identificação de perto de 360.000 entradas nesse mesmo motor de busca. Por outro lado, a American Marketing Association altera, em 2004, a sua definição de marketing, passando de forma explícita a evidenciar o seu carácter relacional: "marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes, assim como para gerir relações com clientes tendo em vista beneficiar a organização e os seus *stakeholders*". É interessante contrapor esta definição à sugerida até aí: "marketing é o processo de planear e executar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços tendo em vista criar trocas que satisfaçam objectivos individuais e organizacionais". A título meramente informativo, registre-se que o *Journal of Public Policy & Marketing* editou um

número especial no final de 2007 subordinado ao tema "The American Marketing Association's New Definition of Marketing: Perspectives on Its Implications for Scholarship and the Role and Responsibility of Marketing in Society" o que revela bem o interesse por esta alteração.

Acrescente-se ainda que o Marketing Science Institute, no seu relatório sobre prioridades de investigação para 2006-2008, considera de forma clara que a gestão de relações com clientes é uma das áreas mais relevantes. Pode aí ler-se que "tomando consciência de que os clientes têm agora melhores oportunidades para trocarem de fornecedores ou de marcas, as empresas procuram formas de envolver os seus clientes e, portanto, de reforçar a sua lealdade. Programas de fidelização vêm a ser usados há algum tempo, mas poderão eles ser mantidos sem prejudicarem a rentabilidade a longo prazo? As empresas estão interessadas em descobrir novas formas de criar e manter relações emocionais com a marca" (Marketing Science Institute, 2006, p. 4).

O facto do marketing relacional ter ganho tão grande expressão no espaço de pouco mais de duas décadas levanta uma questão importante que se procurará responder com este artigo: até que ponto aquilo que se designa por marketing relacional tem por base um corpo teórico sólido e coerente? Para se dar uma resposta a este problema, há que responder às seguintes questões: O que se entende por marketing relacional?

Quais são as suas origens conceptuais?

Quais são as principais áreas de investigação actuais?

O artigo estrutura-se da seguinte forma. Para além desta secção introdutória, inclui quatro secções principais. Na primeira fornece-se uma visão sobre as origens do marketing relacional, procurando-se enfatizar não só os factores de índole científica mas também os mais ligados ao mundo dos negócios. Na secção que se segue discute-se o conceito de marketing relacional e o modo como o seu âmbito é encarado na literatura mais relevante. A terceira secção aborda as escolas de pensamento actuais com maior impacto neste domínio. O artigo termina com uma resposta ao problema de investigação anteriormente identificado bem como com algumas recomendações para os profissionais de marketing.

2. AS ORIGENS DO MARKETING RELACIONAL

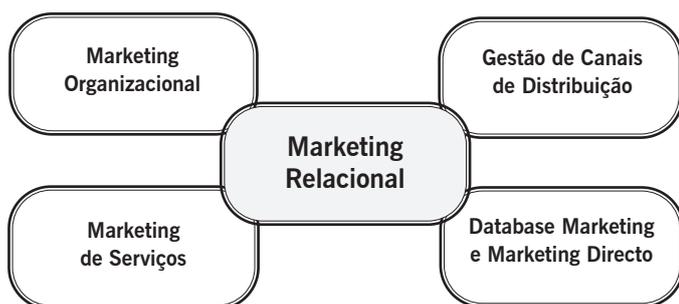
Na área académica, vários seminários de prestígio internacional, bem como alguns números especiais de importantes revistas científicas, contribuíram para a relevância actual do marketing relacional. No primeiro caso, são de referir a série de conferências do International Colloquium of Relationship Marketing (a primeira realizou-se na Monash University na Austrália em 1993), as conferências da Emory University que começaram também nesse mesmo ano, o seminário promovido pela American Marketing Association em Berlim (1996) e a conferência de Dublin no ano seguinte. Quanto a publicações, são de mencionar as edições especiais sobre o tema do *Journal of the Academy of Marketing Science* (1995), do *European Journal of Marketing* (1996), do *Asia-Australia Marketing Journal* (1996) e do *Journal of Marketing Management* (1997).

No mundo dos negócios são também vários os factores que têm levado a uma importância crescente do marketing relacional.

Diversos autores (cf. Brito, 1998; Dibb, 2001; Grönroos, 2007; Lara e Casado, 2002; Little e Marandi, 2003; Sheth e Parvatiyar, 1995, 2000) têm evidenciado as alterações que, quer do lado da procura quer da oferta, potenciam a importância estratégica de abordagens mais relacionais. Entre os factores geralmente mencionados, salientam-se (i) a tendência para uma menor eficácia das abordagens mais massificadas do mercado, (ii) os avanços no domínio das novas tecnologias, não só ao nível da comunicação e informação, mas também da produção e logística, (iii) a elevada concorrência através de uma maior oferta de marcas, muitas vezes com uma reduzida diferenciação entre elas, (iv) a crescente importância dos serviços nas economias mais desenvolvidas e (v) o surgimento de novos modelos de negócio com base em parcerias e redes de empresas, em larga escala potenciados pelo processo de globalização e de alargamento dos mercados.

Sendo este o quadro académico e empresarial no qual se tem vindo a desenvolver e afirmar o marketing relacional, interessa agora perceber, de uma forma mais precisa, quais os seus fundamentos teóricos. Em 2000, Möller e Halinen publicam um artigo no *Journal of Marketing Management* onde procuram dar uma panorâmica geral sobre as raízes do marketing relacional. Com base nesse artigo bem como nos trabalhos de Eiriz e Wilson (1999, 2006), Halinen (1994) e Möller (1992, 1994), assim como nos contributos de outros importantes investigadores (cf. Brodie et al., 1997; Coviello et al., 1997; Gummesson, 1996; Mattsson, 1997; Morgan e Hunt, 1994), as origens conceptuais do marketing relacional encontram-se essencialmente em quatro áreas: gestão dos canais de distribuição, marketing organizacional, marketing de serviços e *database marketing* e marketing directo (Figura 1).

Figura 1. Raízes Conceptuais do Marketing Relacional



Fonte. Möller e Halinen, 2000, p. 32

Gestão dos Canais de Distribuição

Alguns dos tópicos mais relevantes no âmbito da literatura sobre canais de distribuição – cujas origens remontam aos anos 70 (cf. El-Ansary e Stern, 1972; Rosenberg e Stern, 1971; Stern, 1969) – são as questões em torno do conflito e poder no domínio das relações comprador-vendedor. Em geral, procura-se compreender e explicar estruturas de governação e a natureza de comportamentos diádicos. Neste sentido, a maioria dos estudos tem-se focalizado em relações interorganizacionais muito numa perspectiva de eficiência das transacções económicas (Heide e John, 1990), embora haja também investigação centrada em aspectos sociais e de política económica (Reve e Stern,

1985). Referências importantes nesta área são, para além das anteriormente citadas, Anderson e Narus (1984, 1990), Geyskens et al. (1998), Grundlach et al. (1995) e Joshi (1995) entre outros.

Marketing Organizacional

A literatura sobre gestão de canais contribuiu, em parte, para o surgimento de uma importante área de pesquisa sobre interacção e redes interorganizacionais, cujo grupo de investigação mais importante é o IMP – *Industrial Marketing and Purchasing*. De base eminentemente europeia, os seus principais centros de investigação situam-se nos países nórdicos (a Universidade de Uppsala e a Stockholm School of Economics são duas referências incontornáveis), assim como no Reino Unido onde não se pode deixar de mencionar as Universidades de Lancaster, Manchester (na altura UMIST – University of Manchester Institute of Science and Technology) e Bath. Sendo os estudos iniciais centrados na compreensão da interacção diádica a nível organizacional (cf. Ford, 1980; Håkansson, 1982; Turnbull e Valla, 1986), avançou-se posteriormente para uma abordagem de rede, mais integrada e abrangente (cf. Axelsson e Easton, 1992; Ford et al., 1998; Gadde e Håkansson, 2001; Håkansson, Harrison e Waluszewski, 2004; Naudé e Turnbull, 1998).

Marketing de Serviços

O terceiro corpo teórico que está na base do marketing relacional é o marketing de serviços. Também desde os finais dos anos 70 que os investigadores nesta área têm evidenciado que o desenvolvimento de um quadro conceptual para os serviços baseado exclusivamente na tradicional abordagem do marketing mix dos produtos era manifestamente insuficiente (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985). A participação do cliente, não apenas no consumo, mas também na produção do serviço, a par da simultaneidade entre ambos os processos – algo que veio a ser designado por *'servuction'* por Eiglier e Langeard (1987) – tornava clara a natureza relacional dos serviços. Contributos importantes neste domínio prendem-se com a gestão da qualidade em marketing e a sua ligação à satisfação do cliente (uma ideia que se veio a tornar central no marketing relacional), bem como com a importância das pessoas e dos processos para a qualidade do serviço. Referências importantes neste domínio são dois autores da chamada Escola Nórdica (Grönroos, 1990, 1994, 2007; Gummesson, 1991, 1993, 2002) a par de Crosby et al. (1990), Gwinner et al. (1998), Rust et al. (1996) e Zeithaml et al. (1990).

Database Marketing e Marketing Directo

Finalmente, o rápido desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação nas duas últimas décadas actuou como catalizador de abordagens mais relacionais do mercado. A capacidade de armazenagem e de extracção de dados que as novas tecnologias proporcionam – dando origem àquilo que geralmente se designa, respectivamente, por *data warehouse* e *data mining* – vieram potenciar a capacidade das organizações lidarem com uma vasta quantidade de informação respeitante a um número de clientes de tal modo elevado, que era impensável sem o recurso a essas tecnologias. Por outras palavras, devendo do ponto de vista do marketing ser encaradas como ferramentas de suporte, a verdade é que as novas tecnologias de informação

e comunicação deram um grande impulso à capacidade de gestão individualizada de relações com clientes. O'Connor e Galvin (1997), Rust e Kannan (2003), Swift (2001) e Tapp (1998) são algumas das referências importantes neste domínio.

3. ÂMBITO DO MARKETING RELACIONAL

Sendo estas as raízes do marketing relacional, a verdade é que se está perante um campo teórico relativamente recente, onde não existe ainda um consenso alargado sobre aquilo que, de facto, se deve entender por marketing relacional (Grönroos, 2006a). A título meramente ilustrativo, vejamos as seguintes definições propostas por alguns dos autores mais respeitados: *"O marketing relacional tem por objectivo atrair, desenvolver e manter relações com clientes"* (Berry e Parasuraman, 1991, citados por Hunt et al., 2006, p. 73).

"O marketing relacional visa compreender, explicar e gerir de forma contínua relações de negócio colaborativas entre fornecedores e clientes" (Sheth, 1994, citado por Hunt et al., 2006, p. 73).

"O objectivo do marketing relacional é identificar e estabelecer, manter e desenvolver, relações com clientes e outros stakeholders, de forma rentável, de modo que os objectivos de todas as partes envolvidas sejam atingidos. Isto consegue-se através de trocas e do cumprimento de promessas mútuas" (Grönroos, 1996, p. 11). *"O marketing relacional é o marketing baseado na interacção inserido em redes de relacionamentos"* (Gummesson, 2002, p. 3).

Deste conjunto de quatro definições, constata-se que a primeira tem um âmbito mais restrito – na medida em que se cinge às relações com clientes – enquanto as restantes são mais abrangentes uma vez que incluem outros actores para além dos clientes. Sheth (1994) fala expressamente em fornecedores e clientes, Grönroos (1996) vai mais longe e, não deixando de explicitar os clientes, inclui genericamente outros *stakeholders*, e Gummesson (2002) vai ainda mais longe e nem refere nenhum tipo de actores, limitando-se a falar em redes. Não é por acaso que isto acontece. Se se reparar, as citações foram colocadas por ordem cronológica. O que nos leva a poder afirmar que as concepções de marketing relacional iniciais eram mais focalizadas nos clientes, enquanto que as mais recentes tendem a ser mais abrangentes.

Neste contexto, não se pode deixar de referir o papel que o marketing relacional assume enquanto componente do marketing holístico, tal como é sugerido por Kotler e Keller (2006). Segundo estes autores, a interdependência entre a concepção, desenvolvimento e implementação de programas, processos e actividades leva a que se deva encarar o marketing numa perspectiva integrada e abrangente. *"O marketing holístico considera que 'tudo tem a ver' [aspas dos autores] com o marketing – o que faz com que seja necessário assumir uma perspectiva lata e abrangente. As quatro componentes do marketing holístico são: o marketing relacional, o marketing integrado, o marketing interno e o marketing da responsabilidade social"* (op. cit., p. 17). O marketing relacional tem por objectivo, segundo Kotler e Keller, desenvolver relacionamentos (económicos, sociais e técnicos) mutuamente satisfatórios a longo prazo entre a empresa e os seus *stakeholders*: clientes, fornecedores, distribuidores, etc.

Por outro lado, o marketing integrado corresponde à gestão articulada das variáveis clássicas do marketing mix sugeridas por Jerome McCarthy no seu trabalho seminal de 1960: produto, preço, promoção e distribuição. O marketing interno, a terceira componente do marketing holístico, focaliza-se nos colaboradores da empresa. O seu objectivo é 'vender a ideia da empresa' a quem lá trabalha – isto é, reforçar a motivação e o compromisso de quem trabalha na empresa através do uso de técnicas de marketing. Finalmente, o marketing da responsabilidade social visa integrar, numa perspectiva de marketing, questões de natureza ética, ambiental, social e legal.

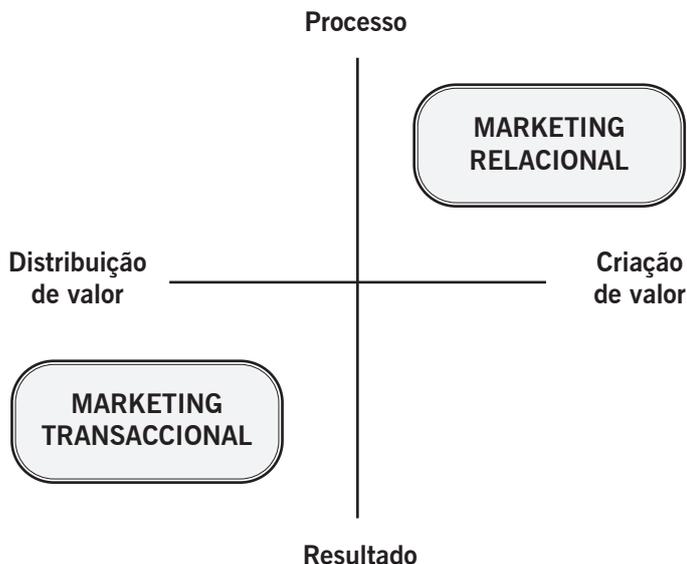
Em suma, para Philip Kotler e Kevin Keller o marketing relacional deve ser encarado, não como um novo paradigma, mas antes como uma das componentes de um marketing holístico que, sendo mais abrangente, representa, esse sim, um novo paradigma. Ou seja, como salientam os autores, o marketing relacional não é mais do que uma peça de uma nova perspectiva de "marketing que procura reconhecer e conciliar o âmbito e a complexidade das diversas actividades de marketing" (op. cit., p. 17).

Estas diferentes ópticas tinham, aliás, já levado Parvatiyar e Sheth (2000) a falar em perspectivas restritas e alargadas de marketing relacional. Uma das definições mais lata – mas também menos precisa – é a de Morgan e Hunt (1994). Desenvolvida a partir dos trabalhos de Dwyer, Schurr e Oh (1987), aqueles autores afirmam que "o marketing relacional diz respeito a todas as actividades de marketing que visam estabelecer, desenvolver e manter relações com sucesso" (op. cit., p. 22). Não é de admirar que uma definição tão abrangente como esta tenha sido objecto de críticas de vários autores. Por exemplo, Peterson (1995, p. 279) afirma que "se a definição [de Morgan e Hunt] é verdadeira, então marketing relacional e marketing são termos redundantes, o que faz com que um deles se torne desnecessário devendo por isso ser banido da literatura porque manter os dois só provoca confusão".

Em qualquer dos casos, a definição de Morgan e Hunt tem o mérito de 'pôr o dedo na ferida' em termos daquilo que é a distinção entre marketing transaccional e marketing relacional. Com efeito, o processo de criação de valor é diferente num e noutro caso, como se observa na Figura 2. Enquanto na perspectiva transaccional a questão está em fazer chegar o valor do produto ao cliente (que o avaliará em função dos resultados que obtiver), na perspectiva relacional o cliente tende a estar envolvido no próprio processo de criação de valor.

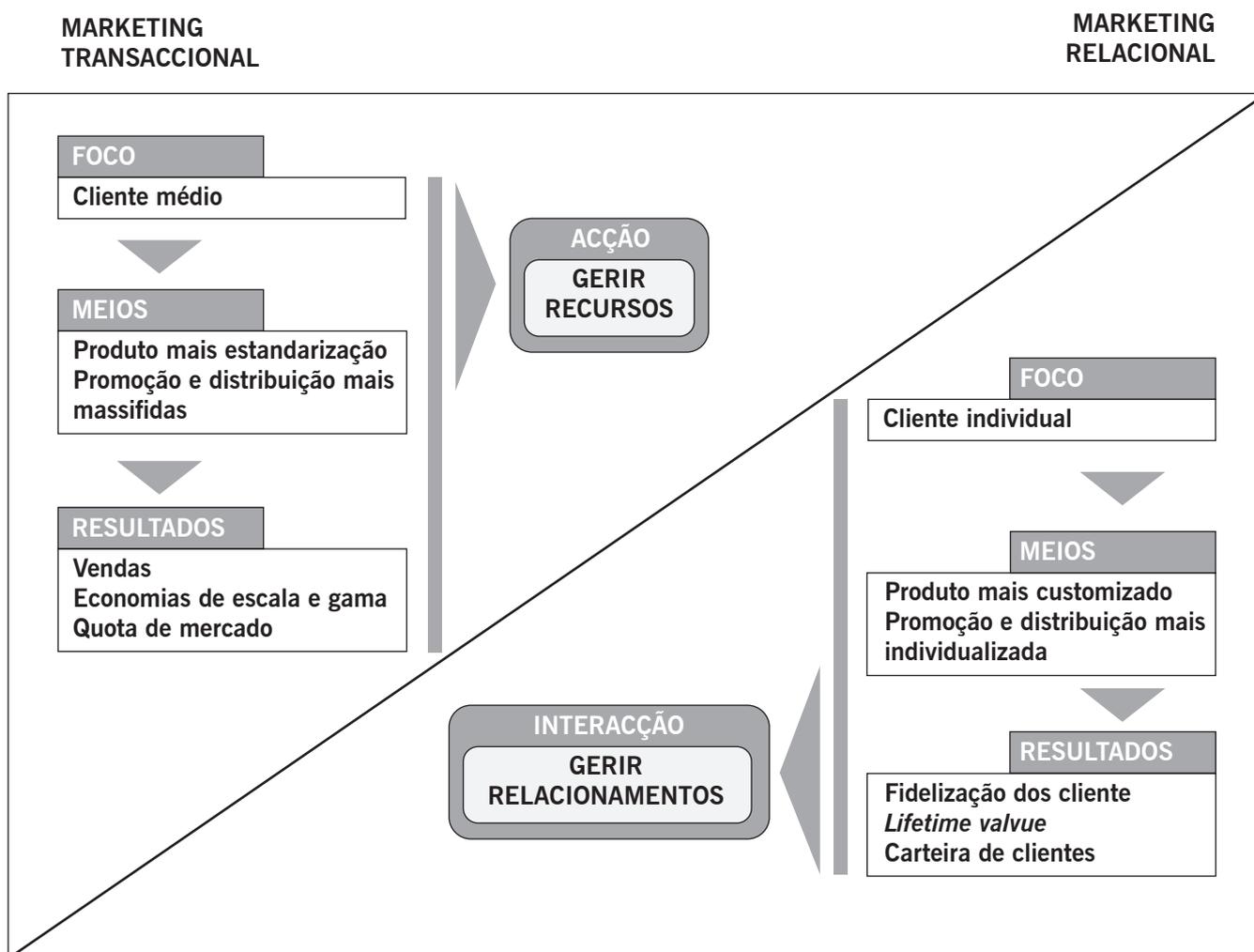
O marketing transaccional corresponde basicamente à já mencionada definição que a American Marketing Association adoptou até 2004: "marketing é o processo de planear e executar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços tendo em vista criar trocas que satisfaçam objectivos individuais e organizacionais". Por outras palavras, o marketing transaccional – indevidamente tratado por 'tradicional' em certo tipo de literatura – é aquele que, assentando na clássica trilogia segmentação - *targeting* - posicionamento, se baseia na gestão das variáveis do marketing mix.

Figura 2. Marketing Transaccional versus Marketing Relacional



Embora a literatura distinga marketing transaccional de marketing relacional, a verdade é que existe algum consenso sobre o facto de as duas abordagens não corresponderem a pólos extremos e alternativos, devendo antes ser encarados como um contínuo (Grönroos, 2007; Gummesson, 2002). Quer isto dizer que uma dada empresa pode assumir uma postura relativamente mais virada para o marketing transaccional – o que não quer dizer que não possa e não deva ‘trabalhar’ relações – ou mais virada para uma abordagem relacional, o que não significa que ‘despreze’ a perspectiva transaccional associada à gestão das variáveis do marketing mix (Figura 3). Gummesson (2002), citando Jackson (1985a), coloca a questão de uma forma muito clara: “o marketing relacional pode ser extremamente bem sucedido quando for apropriado – mas também pode ser altamente dispendioso e ineficaz se não for apropriado. Da mesma forma, o marketing transaccional pode ser rentável e bem sucedido quando apropriado, mas tornar-se num tremendo erro se não for apropriado” (op. cit., 18).

Figura 3. O Contínuo entre Marketing Transaccional e Marketing Relacional



Fonte. Elaboração própria

Uma perspectiva ligeiramente diferente da de Grönroos e Gummesson – para quem marketing transaccional e relacional são pólos de um contínuo – é a de Pels et al. (2000). Defendem estes autores que não se trata de uma empresa assumir uma postura mais transaccional ou mais relacional. Pelo contrário, “tanto o paradigma transaccional como o relacional (bem como as relevantes abordagens à prática de marketing que eles implicam) são apropriados” (op. cit., p. 16). Ou seja, pode-se afirmar que o marketing transaccional é a base, são os ‘alicerces da casa’. Sem uma correcta segmentação do mercado, sem uma escolha dos segmentos-alvo, sem um adequado posicionamento, sem uma eficaz gestão das variáveis do marketing mix, dificilmente uma empresa terá sucesso no mercado. A questão não é deixar de ser menos transaccional para ser mais relacional, ou vice-versa. A questão põe-se em ter que ser transaccional (porque essa é provavelmente a base da abordagem) podendo-se ir mais ou menos longe em termos de gestão de relações. Como Pels et al. (2000, p. 16) defendem, tudo depende do “contexto de mercado, da percepção ou interpretação que comprador e vendedor têm desse mesmo contexto, bem como das suas percepções sobre o modo como a contraparte pode influenciar a sua situação no mercado”.

Uma posição semelhante é a defendida por Möller (2007) que afirma que “um tema importante a nível teórico tem a ver com as fortes críticas dirigidas à Escola de Gestão de Marketing (Sheth et al., 1988), em particular no que respeita ao conceito de marketing mix. Estas críticas são bastante diversas. Grönroos (1994), por exemplo, sugere que o [marketing] mix é desprovido de fundamentação teórica, sendo essencialmente uma ferramenta que serve de mnemónica para estudantes e gestores (Dixon e Blois, 1983)” (op. cit., p. 1). A denominada Escola de Gestão de Marketing é aquela que, assentando na trilogia segmentação – *targeting* – posicionamento, defende que a gestão de marketing se faz essencialmente com base numa série de variáveis que, no seu conjunto, constituem o marketing mix. Philip Kotler é, geralmente, considerado o seu autor mais representativo (cf. Kotler, 2002). Não é objecto deste artigo entrar na discussão da crítica àquela escola de pensamento – para isso recomenda-se uma leitura de Constantinides (2006) e Vargo e Lusch (2004). Contudo, conclui Möller (2007, p. 5), “a Escola de Gestão de Marketing é ainda aquela que fornece a melhor abordagem às decisões de gestão de marketing em contextos onde existe um mercado de clientes ou um conjunto de relacionamentos com clientes que são caracterizados por uma forte componente transaccional”.

Em síntese, do que foi dito há dois grandes aspectos a reter. Em primeiro lugar, não se trata de optar por marketing relacional ou marketing transaccional. A abordagem de marketing de uma organização é só uma, podendo ser, em maior ou menor grau, de natureza relacional. Em segundo lugar, o marketing relacional, longe de ser uma panaceia que está na moda, só deve ser utilizado na justa medida em que as condições de mercado e da própria empresa assim o aconselhem.

Tabela 1. Análise Comparativa das Principais Correntes de Investigação

| | ESCOLA NÓRDICA | GRUPO IMP | ESCOLA ANGLO-AUSTRALIANA | ABORDAGEM RELACIONAL DA MARCA |
|----------------------------------|---|--|---|--|
| CONTEXTO | B2C | B2B | B2C e B2B | B2C |
| FOCO DE INVESTIGAÇÃO | Empresas prestadoras de serviços | Empresas industriais e suas cadeias de abastecimento e distribuição | Empresas de consumo e industriais | Marcas de bens de consumo |
| ÂMBITO | Limitado | Amplio | Limitado e amplo | Limitado |
| RELAÇÕES ESTUDADAS | Empresa-Consumidor | Empresa-Empresa | Empresa-Consumidor Empresa-Stakeholders | Marca-Consumidor |
| CONSTRUTOS MAIS RELEVANTES | Qualidade percebida Expectativas Satisfação do consumidor Fidelização | Interação Redes Interdependência Modelo Actores-Recursos-Actividades | CRM Gestão da qualidade Modelo dos 6 Mercados | Relação entre marca e consumidor Personalidade da marca Relações emocionais |
| QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO TÍPICAS | Quais são as determinantes da satisfação dos clientes? Quais os antecedentes e consequentes da fidelização? Quais as determinantes das expectativas? Qual o impacto da satisfação na performance da empresa? | Como se caracteriza o processo de interação entre duas empresas? Por que se cria e como se desenvolve uma relação interorganizacional? Como caracterizar uma rede em termos de estrutura e processos? Quais as determinantes da dinâmica das redes industriais? | Qual o impacto do CRM na performance da empresa? Quais as determinantes da qualidade? Qual o impacto da qualidade na performance da empresa? Como se caracteriza a rede de relações de uma empresa com os seus stakeholders? | Qual o conteúdo da relação entre uma marca e os consumidores? Como se caracteriza determinada marca em termos de personalidade? Quais as determinantes da relação emocional? Por que razão os consumidores estabelecem determinado tipo de relação com uma marca? |
| ORIENTAÇÃO METODOLÓGICA | Qualitativa (embora os desenvolvimentos nos EUA tenham uma orientação mais quantitativa) | Qualitativa | Qualitativa | Qualitativa e quantitativa |
| PRINCIPAIS REFERÊNCIAS | Blomqvist et al. (1993), Grönroos (1990, 1994, 1996, 2000, 2006a, 2006b, 2007), Gummesson (1991, 1993, 1996, 1998, 2002), Lehtinen et al. (1994), Storbacka (1994), Strandvik e Liljander (1994) | Araújo, Dubois e Gadde (2003), Axelsson e Easton (1992), Ford et al. (1998, 2006), Håkansson (1982, 1987, 1989), Håkansson et al. (2004), Johanson e Mattsson (1985), Turnbull e Valla (1986) | Buttle (1996, 2004), Christopher, Payne e Ballantyne (1991, 2002), Payne, Ballantyne e Christopher (2005) | Aaker (1997), Aaker e Fournier (1995), Aaker et al. (2004), Aggarwal (2004), Fletcher e Simpson (2000), Fournier (1994, 1995, 1998), Lindberg-Repo e Brookes (2004) |

Fonte. Elaboração própria

4. ESCOLAS DE PENSAMENTO ACTUAIS

Finalmente, uma palavra sobre as actuais escolas de pensamento no âmbito do marketing relacional: a Escola Nórdica, o Grupo IMP, a Escola Anglo-Australiana e ainda a abordagem relacional de marca, cujas principais características se encontram resumidas na Tabela 1.

4.1 Escola Nórdica

Desenvolvida a partir de investigação essencialmente na área dos serviços, esta escola tem as suas raízes em países como a Suécia e a Finlândia. Nomes incontornáveis são os já citados Christian Grönroos e Evert Gummesson (Grönroos, 1990, 1994, 1996, 2000, 2006a, 2006b e 2007; Gummesson, 1991, 1993, 1996, 1998 e 2002) para além de Blomqvist et al. (1993), Lehtinen et al. (1994), Storbacka (1994) e Strandvik e Liljander (1994) entre outros.

A principal noção da Escola Nórdica é a de que nos serviços, tal

como noutros contextos onde os relacionamentos são importantes, as decisões de marketing não podem ser separadas da gestão global da empresa e da gestão das suas áreas funcionais. Isto é, quando se tomam decisões, seja de âmbito geral seja para uma área funcional específica, há que tomar em linha de conta considerações relativas ao mercado e aos clientes. Por outro lado, tal como salienta Grönroos (2007), a investigação realizada no âmbito desta escola tem assumido essencialmente um cariz qualitativo e conceptual, e não tanto uma pesquisa virada para o teste de hipóteses com base em metodologias mais quantitativas.

Neste contexto, a esta escola devem-se atribuir importantes contributos no domínio da fidelização e da satisfação dos clientes. Em geral, assume-se que esta depende da qualidade percebida e que esta é, por seu turno, determinada por duas ordens de factores: as expectativas de cada cliente em relação ao serviço que lhe é oferecido e a percepção que tem desse mesmo serviço após a sua prestação. Esta relação entre expectativas e percepção tem sido

muito estudada no âmbito do marketing de serviços. A título de exemplo, refiram-se apenas os modelos de Grönroos (1982), de Brogowicz et al. (1990) e o de Gummesson (1993), bem como o SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985; Zeithaml e Bitner, 1996; Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1990), todos eles assentes na ideia de que a qualidade percebida pelo cliente decorre da comparação entre expectativas e percepções.

Cabem aqui duas chamadas de atenção importantes. Em primeiro lugar, do ponto de vista do marketing a qualidade é algo que resulta de percepções. Isto significa desde logo que a qualidade de um mesmo serviço pode ser encarada de forma distinta por diferentes clientes uma vez que as percepções, sendo perfeitamente individualizadas, dizem respeito àquilo que cada um se apercebe do serviço. Por outro lado, há a questão das expectativas. Com efeito, a qualidade percebida não depende apenas da percepção sobre aquilo que lhe está a ser oferecido, mas decorre também da comparação que o cliente vai fazer dessa percepção com as expectativas que tinha. Para uma caracterização e análise mais detalhada da Escola Nórdica, sugere-se uma leitura a Berry e Parasuraman (1993), Grönroos (2007) e Grönroos e Gummesson (1985).

4.2 Grupo IMP

O Grupo IMP – *Industrial Marketing and Purchasing* tem também parte das suas raízes em países escandinavos, embora com centros de investigação importantes no Reino Unido (designadamente nas Universidades de Lancaster, Manchester e Bath) e em França, com especial destaque para Lyon. Não se pode também deixar de mencionar Portugal, com um conjunto mais recente de investigadores que se distribuem essencialmente pelas Universidades do Porto, Técnica de Lisboa e Minho (Brito, 1999; Brito e Roseira, 2007; Eiriz e Wilson, 2006; Mota e de Castro, 2004; Proença e de Castro, 2007).

Muito centrados no estudo dos relacionamentos inter-organizacionais, alguns dos desenvolvimentos teóricos mais relevantes provenientes do Grupo IMP são o modelo de interacção (cf. Håkansson, 1982; Turnbull e Valla, 1986) e o modelo das redes industriais (cf. Håkansson e Johanson, 1992). Estes autores criaram o denominado modelo A-R-A (actores-recursos-actividades) que fornece uma visão integrada e dinâmica das redes de relacionamentos organizacionais. A perspectiva relacional e de rede adoptada tem originado importantes trabalhos no domínio da dinâmica dos mercados industriais (cf. Håkansson et al., 2004) e da gestão de relacionamentos com fornecedores (cf. Ford et al., 2003). Sobre este ponto, pode-se inclusivamente falar no conceito de ‘marketing das compras’ introduzido por Brito e Ramos (2001).

Tal como no caso da Escola Nórdica, também o Grupo IMP tem baseado muita da sua investigação em metodologias qualitativas, com uma forte ênfase para o estudo de casos. São, aliás, vários os autores que se têm debruçado sobre questões metodológicas dada a sua importância na afirmação desta corrente de investigação (cf. Dubois e Araújo, 2004). Nomes maiores do grupo são, entre outros, Håkan Håkansson, Lars-Gunnar Mattsson, Jan Johanson, Geoff Easton, David Ford, Peter Turnbull e Luís Araújo (cf. Araújo, Dubois e Gadde, 2003; Axelsson e Easton, 1992; Ford et al. 1998, 2006; Håkansson, 1982, 1987, 1989; Johanson e Mattsson, 1985).

4.3 Escola Anglo-Australiana

Para além da investigação realizada pela Escola Nórdica e pelo Grupo IMP merecem ainda destaque os trabalhos produzidos pela denominada Escola Anglo-Australiana. Referimo-nos concretamente aos trabalhos de Francis Buttle (Buttle, 1996 e 2004), assim como de Martin Christopher, Adrian Payne e David Ballantyne (Christopher, Payne e Ballantyne, 1991, 2002; Payne, Ballantyne e Christopher, 2005). Embora este conjunto de autores esteja hoje relativamente disperso pelo Reino Unido e Austrália, o denominador comum e origem é a Cranfield School of Management por onde os quatro passaram.

A Buttle devem-se desenvolvimentos na área do CRM (*customer relationship management*), da gestão da qualidade, do valor da relação com o cliente (*lifetime value*) e da análise da carteira de clientes. Quanto Christopher, Payne e Ballantyne, fica-se a dever-lhes, entre outros contributos, um trabalho relevante no domínio das relações com diferentes tipos de actores consubstanciado no chamado Modelo dos 6 Mercados. Trata-se essencialmente de uma ferramenta que aborda a gestão de relações com os principais *stakeholders* de uma empresa, ou seja, aquilo que os autores denominam de ‘mercados’: o mercado dos clientes, o dos fornecedores e alianças, o interno, o de recrutamento, o de influência e o de referências.

O mercado de clientes engloba três categorias: os compradores directos, os intermediários e os consumidores finais. O mercado de fornecedores é constituído pelos actores que fornecem produtos ou serviços, fluindo este processo numa base de continuidade com o negócio do cliente, enquanto que o das alianças compreende todas aquelas entidades que tipicamente fornecem competências e capacidades baseadas mais no conhecimento do que no produto. O terceiro grande mercado, o interno, é composto pelos colaboradores e a gestão das relações a este nível passa muito por acções de marketing interno. Ligado a este mercado, está o de recrutamento que inclui todos os que potencialmente podem vir a colaborar com a empresa. Por último, os mercados de influência e de referência são constituídos, respectivamente, por todos os actores que directa ou indirectamente podem influenciar o rumo da empresa (accionistas, analistas financeiros, comunicação social, grupos de defesa dos consumidores, organizações ambientalistas, sindicatos, etc.) e por todos os que podem dar referências sobre a empresa.

4.4 Abordagem Relacional da Marca

Uma última menção à investigação realizada no âmbito do *relationship branding*. Apesar de na literatura não aparecer propriamente como uma ‘escola’ de marketing relacional, não se pode deixar de salientar os trabalhos pioneiros de Susan Fournier no domínio da relação entre os consumidores e as marcas. Com uma tese de doutoramento intitulada “A Person-Brand Relationship Framework for Strategic Brand Management” (1994), Fournier deu início a uma corrente de investigação que conjuga duas áreas de conhecimento: a gestão da marca e a psicologia do consumidor.

A ideia central de Fournier (1995, 1998) é que os clientes estabelecem relações com as marcas não apenas porque elas propiciam benefícios funcionais. Os clientes tendem a estabelecer relacionamentos com as marcas na medida em que as associações que a elas fazem acrescentam valor e significado à sua vida.

Alguns desses significados podem ser, de facto, de cariz funcional uma vez que resultam da componente mais utilitária das marcas. Mas outros podem ser emocionais em virtude dos sentimentos que proporcionam.

Um aspecto que se relaciona com este tem a ver com os estudos de Jennifer Aaker no domínio da personalidade da marca – há, inclusivamente, trabalho conjunto desta autora e de Fournier (cf. Aaker e Fournier, 1995; Aaker, Fournier e Brasel, 2004). Aaker (1997) desenvolveu uma investigação no contexto do mercado norte-americano, tendo chegado à conclusão de que as marcas, tal como as pessoas, possuem traços de personalidade. Com base nesse estudo, concebeu uma tipologia composta por 5 categorias: marcas sinceras, excitantes, competentes, sofisticadas e vigorosas. Estudos posteriores (Aaker et al., 2001) realizados nos mercados espanhol e japonês chegaram a conclusões ligeiramente diferentes, evidenciando que a sua tipologia inicial não é, certamente, de fácil generalização.

Uma questão essencial é como caracterizar o conteúdo do relacionamento marca-consumidor. Havendo múltiplas dimensões através das quais é possível compreender e caracterizar esse relacionamento, uma das mais referenciadas é a relação funcional versus a emocional. Salientada já nos trabalhos iniciais de Fournier, tem vindo a ser adoptada por inúmeros autores (cf. De Chernatony, 2006; Elliott e Percy, 2007; Martesen e Grønholdt, 2004; Yu e Dean, 2001).

Para além de Susan Fournier Jennifer Aaker, há um importante conjunto de investigadores que têm abordado a marca de um ponto de vista eminentemente relacional tais como Aggarwal (2004), Fletcher e Simpson (2000) e Lindberg-Repo e Brookes (2004).

5. CONCLUSÃO

O marketing relacional é hoje uma das áreas com maior expressão dentro do marketing, reconhecida não só por académicos mas também por profissionais. Tem, desde logo, um elevado potencial de investigação dada a natureza multidisciplinar das questões que aborda, na medida em que agrega estudos que vão desde os serviços até aos canais de distribuição, passando pela gestão das marcas, pela qualidade, pela fidelização dos clientes. Envolve, inclusivamente, domínios que extravasam o campo específico do marketing, tais como os sistemas de informação – em virtude da importância crescente das tecnologias de informação e comunicação – ou a organização estratégica, com a questão dos novos modelos de negócio. Uma coisa é verdade: trata-se de uma área que, face aos desenvolvimentos que tem conhecido, não pode ser descurada por todos aqueles que, tanto do ponto de vista teórico como prático, pretendem manter-se actualizados no contexto do marketing.

Contudo, e procurando responder à questão levantada no início deste artigo, tudo aponta para que o marketing relacional ainda não tenha subjacente um corpo teórico sólido e coerente que permita afirmar que se está perante um novo paradigma. Talvez a prazo isso venha a ocorrer. Mas no momento actual, a diversidade de quadros conceptuais e de abordagens metodológicas parecem sugerir que há ainda um caminho a percorrer no sentido de se poder falar num novo paradigma. Prova disso são as definições muito díspares de marketing relacional. Desde as que assumem uma visão restringida às relações com clientes às que

apontam para perspectivas de rede mais latas e abrangentes. Apesar disso, o marketing relacional comporta grandes contributos do ponto de vista prático. Em primeiro lugar, porque a sua investigação vive muito de casos de estudo, há todo um trabalho de *benchmarking* que pode ser utilizado pelos *marketers* na sua prática dos negócios. Depois porque a variedade de contributos é, de facto, notável. A sua aplicação no mundo dos negócios é cada vez mais evidente. Não são apenas as múltiplas configurações de marketing directo que estão a ser utilizadas de forma crescente e que, não se restringindo ao correio físico, entram em campos como o *mobile marketing*. É também a individualização dos produtos, é a cada vez maior utilização de serviços, são os programas de fidelização, enfim, são os múltiplos canais de interacção com o cliente.

Neste domínio, do ponto de vista prático, há várias subáreas do marketing relacional com interesse para quem no dia-a-dia tem que gerir relações com clientes e outros *stakeholders*. O marketing one-to-one, o marketing viral, o marketing das redes sociais, o marketing tribal, o marketing experiencial e o *sense marketing* são algumas das áreas com maior interesse actual e potencial para os *marketers*.

REFERÊNCIAS

- AAKER, J. (1997), "Dimensions of Brand Personality", *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No 3, pp. 347-356.
- AAKER, J., Benet-Martinez, V. e Garolera, J. (2001), "Consumption Symbols as Carriers of Culture: A Study of Japanese and Spanish Brand Personality Constructs", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 81, No 3, pp. 492-508.
- AAKER, J. e Fournier, S. (1995), "A Brand as a Character, a Partner and a Person: Three Perspectives on the Question of Brand Personality", *Advances in Consumer Research*, Vol. 22, pp 391-395.
- AAKER, J., Fournier, S. e BRASEL, S. (2004), "When Good Brands Do Bad", *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, June, pp. 1-16.
- AGGARWAL, P. (2004), "The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior", *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, June, pp. 87-101.
- ANDERSON, J. e Narus, J. (1984), "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 48, No 4, pp. 62-74.
- ANDERSON, J. e Narus, J. (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No 1, pp. 42-58.
- ARAÚJO, L, Dubois, A. e Gadde, L.-E. (2003), "The Multiple Boundaries of the Firm", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No 5, pp. 1255-1277.
- AXELSSON, B e Easton, G. (editors) (1992), "Industrial Networks: A New View of Reality", Routledge, London.
- BERRY, L. (1983), "Relationship Marketing", in Berry, L. Shostack, G. e Upah, G. (editors), *Emerging Perspectives in Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL.
- BERRY, L. e Parasuraman, A. (1991), "Marketing Services", The Free Press, NY.
- BERRY, L. e Parasuraman, A. (1993), "Building a New Academic Field - The Case of Services Marketing", *Journal of Retailing*, Vol. 69, No 1, pp. 13-60.
- BLOMQUIST, R., Dahl, J. e Haeger, T. (1993), "Relationship Marketing: Strategy and Method in Service Competition", IHM, Göteborg.
- BRITO, C. (1998), *A Insustentável Leveza do Marketing*, working paper nº 81, Faculdade de Economia do Porto.
- BRITO, C. (1999), "Issue-Based Nets: A Methodological Approach to the Sampling Issue in Industrial Networks Research", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 2, No 2, pp. 92-102.
- BRITO, C. e Ramos, C. (2001), *O Marketing das Compras*, comunicação apresentada nas XI Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Cáceres.
- BRITO, C. e Roseira, C. (2007), "Towards a Multi-Dimensional Approach to Supply Management: A Comparative Case Study", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, No 1, pp. 72-79.
- BRODIE, R., Coviello, N. Brookes, R. e Little, V. (1997), "Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices", *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, No 5, pp. 383-406.
- BROGOWICZ, A., Delene, L. e Lyth, D. (1990), "A Synthesized Service Quality Model with Managerial Implications", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 1, No 1, pp. 27-45.
- BUTTLE, F. (editor) (1996), *Relationship Marketing: Theory and Practice*, Paul Chapman Publishing, London.
- BUTTLE, F. (2004), "Customer Relationship Management: Concepts and Tools", Butterworth-Heinemann, Oxford.
- CHRISTOPHER, M., Payne, A. e Ballantyne, D. (1991), "Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together", Butterworth-Heinemann, Oxford.
- CHRISTOPHER, M., Payne, A. e Ballantyne, D. (2002), "Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value", Butterworth-Heinemann, Oxford.
- CONSTANTINIDES, E. (2006), "The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing", *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, No 3, pp. 407-438.
- COVIELLO, N., Brodie, R. e Munro, H. (1997), "Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme", *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, No 6, pp. 501-522.
- CROSBY, L., Evans, K. e Cowles, D. (1990), "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No 3, pp. 68-81.
- DE CHERNATONY, L. (2006), "From Brand Vision to Brand Evaluation", 2nd edition, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- DIBB, S. (2001), "New Millennium, New Segments: Moving Towards the Segment of One?", *Journal of Strategic Management*, Vol. 9, No 3, pp. 193-213.
- DIXON, D. e Blois, K. (1983), "Some Limitations of the 4 P's as a Paradigm for Marketing", in *Back to Basics. Proceedings of the Marketing Education Group*, Cranfield School of Management, pp. 92-107.
- DUBOIS, A. e Araújo, L. (2004), "Research Methods in Industrial Marketing Studies", in Håkansson, H. Harrison, D. e Waluszewski, A. (eds.), *Rethinking Marketing*, John Wiley & Sons, Chichester, pp. 207-228.
- DWYER, F., Schurr, P. e Oh, S. (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 51, No 2, pp. 11-27.
- EIGLIER, P. e Langeard, E. (1987), "Servuction", McGraw-Hill, Paris.
- EIRIZ, V. e Wilson, D. (1999), "Theoretical Foundations and Research Priorities in Relationship Marketing", comunicação apresentada na 28^a Conferência da EMAC, Berlin. EIRIZ, V. e Wilson, D. (2006), "Research in Relationship Marketing: Antecedents, Traditions and Integration", *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No 3/4, pp. 275-291.
- EL-ANSARY, A. e Stern, L. (1972), "Power Measurement in the Distribution Channel", *Journal of Marketing Research*, Vol. 9, No 1, pp. 47-52.
- ELLIOTT, R. e Percy, L. (2007), "Strategic Brand Management", Oxford University Press, Oxford.
- FLETCHER, G. e Simpson, J. (2000), "Ideal Standards in Close Relationships: Their Structure and Functions", *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 9, No 3, pp. 102-105.
- FORD, D. (1980), "The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets", *European Journal of Marketing*, Vol. 14, No 5/6, pp. 339-354.
- FORD, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H. e Snehota, I. (2003), "Managing Business Relations", John Wiley & Sons, Chichester.
- FORD, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., Lundgren, A., Snehota, I. Turnbull, P. e Wilson, D. (1998), "Managing Business Relationships", John Wiley & Sons, Chichester.
- FORD, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H. e Snehota, I. (2006), "The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks", 2nd edition, John Wiley & Sons, Chichester.
- FOURNIER, S. (1994), "A Person-Brand Relationship Framework for Strategic Brand Management", PhD thesis, University of Florida.
- Fournier, S. (1995), "Toward the Development of Relationship Theory at the Level of the Product and Brand", *Advances in Consumer Research*, Vol. 22, pp. 661-662.

- FOURNIER, S. (1998), "Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, No 4, pp. 343-373.
- GADDE, L-E. e Håkansson, H. (2001), "Supply Network Strategies", John Wiley & Sons, Chichester.
- GEYSKENS, I., Steenkamp, J-B. e Kumar, N. (1998), "Generalizations About Trust in Marketing Channel Relationships Using Meta-analysis", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 15, No. 3, pp. 223-248.
- GRÖNROOS, C. (1982), "Strategic Management and Marketing in the Service Sector", Swedish School of Economics, Helsinki/Helsingfors.
- GRÖNROOS, C. (1990), "Service Management and Marketing. Managing Moments of Truth in Service Competition", Lexington Books, Lexington, MA.
- GRÖNROOS, C. (1994), "Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm", *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, No 5, pp. 347-360.
- GRÖNROOS, C. (1996), "Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications", *Management Decision*, Vol. 34, No 3, pp. 114-135.
- GRÖNROOS, C. (2000), "Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach", 2nd edition, John Wiley & Sons, Chichester.
- GRÖNROOS, C. (2006a), "On Defining Marketing: Finding a New Roadmap for Marketing", *Marketing Theory*, Vol. 6, No 4, pp. 395-417.
- GRÖNROOS, C. (2006b), "Adopting a Service Logic for Marketing", *Marketing Theory*, Vol. 6, No 3, pp. 317-333.
- GRÖNROOS, C. (2007), "Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition", 3rd edition, John Wiley & Sons, Chichester.
- GRÖNROOS, C. e Gummesson, E. (eds.) (1985), "Service Marketing – Nordic School Perspectives", Stockholm University, Stockholm.
- GRUNDLACH, G., Achrol, R. e Mentzer, J. (1995), "The Structure of Commitment in Exchange", *Journal of Marketing*, Vol. 59, No 1, pp. 78-92.
- GUMMESSON, E. (1991), "Service Quality: A Holistic View", in Brown, S., Gummesson, E. Edvardsson, B e Gustavsson, B. (editors), *Service Quality*, Lexington Books, Lexington, MA, pp. 3-22.
- GUMMESSON, E. (1993), "Quality Management in Service Organizations", ISQA – International Service Quality Association, New York, NY.
- GUMMESSON, E. (1996), "Toward a Theoretical Framework of Relationship Marketing", *Proceedings of the International Conference on Relationship Marketing*, Berlin, pp. 5-18.
- GUMMESSON, E. (1998), "Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No 3, pp. 242-249.
- GUMMESSON, E. (2002), "Total Relationship Marketing", 2nd edition, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- GWINNER, K., Gremler, D. e Bitner, M. (1998), "Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No 2, pp. 101-114.
- HÅKANSSON, H. (editor) (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, John Wiley & Sons, Chichester.
- HÅKANSSON, H. (editor) (1987), "Industrial Technological Development: A Network Approach", Croom Helm, London.
- HÅKANSSON, H. (1989), "Corporate Technological Behaviour: Cooperation and Networks", Routledge, London.
- HÅKANSSON, H., Harrison, D. e Waluszewski, A. (2004), "Rethinking Marketing – Developing a New Understanding of Markets", John Wiley & Sons, Chichester.
- HÅKANSSON, H., e Johanson, J. (1992), "A Model of Industrial Networks", in Axelsson, B e Easton, G. (eds.), *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge, London, pp. 28-34.
- HALINEN, A. (1994), "Exchange Relationships in Professional Services. A Study of Relationship Development in the Advertising Sector", Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, Series A-6, Turku.
- HEIDE, J. e John, G. (1990), "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action Buyer-Supplier Relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, No 1, pp. 24-36.
- HUNT, S., Arnett, D. e Madhavaram, S. (2006), "The Explanatory Foundations of Relationship Marketing Theory", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, No 2, pp. 72-87.
- JACKSON, B. (1985a), "Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships", Lexington Books, Lexington, MA.
- JACKSON, B. (1985b), "Build Customer Relationships that Last", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 120-128.
- JOHANSON, J. e Mattsson, L-G. (1985), "Marketing and Market Investments in Industrial Networks", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 2, No 3, pp. 185-195.
- JOSHI, A. (1995), "Long-term Relationships, Partnerships and Strategic Alliances: A Contingency Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing Channels*, Vol. 4, No 3, pp 75-94.
- KOTLER, P. (2002), "Marketing Management", 11th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- KOTLER, P. e Keller, K. (2006), "Marketing Management", 12th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- LARA, P. e Casado, J. (2002), "Marketing Relacional", Pearson Educación, Madrid.
- LEHTINEN, U., Hankimaa, A. e Mittälä, T. (1994), "On Measuring the Intensity of Relationship Marketing", in Sheth, J. e Parvatiyar, A. (eds.), *Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications, Research Conference Proceedings*, Center for Relationship Marketing, Emory University, Atlanta, GA.
- LEVITT, T. (1983), "The Marketing Imagination", The Free Press, New York, NY.
- LINDBERG, Repo, K. e Brooks, R. (2004), "The Nature of the Brand Relationship Strength", comunicação apresentada no 12th International Colloquium on Relationship Marketing, Waikato Management School.
- LITTLE, E. e Marandi, E. (2003), "Relationship Marketing Management", Thompson Learning, London.
- MARTESEN, A. e Grønholdt, L. (2004), "Building Brand Equity: A Customer-Based Modelling Approach", *Journal of Management Systems*, Vol. 16, No 3, pp. 37-51.
- MARKETING Science Institute (2006), "2006-2008 - Research Priorities: A Guide to MSI Research Programs and Procedures", Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- MATTSSON, L-G. (1997), "'Relationship Marketing' and the 'Markets-as-Networks Approach' – A Comparative Analysis of Two Evolving Streams of Research", *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, No 5, pp. 447-462.
- MCCARTHY, J. (1960), "Basic Marketing: A Managerial Approach", Irwin, Homewood, IL.
- MÖLLER, K. (1992), "Research Traditions in Marketing: Theoretical Notes", in *Economics and Marketing: Essays in Honor of Gösta Mickwitz*, Swedish School of Economics, Economy and Society Series No 48, pp 197-218.
- MÖLLER, K. (1994), "Interorganisational Marketing Exchange: Metatheoretical Analysis of Current Research Approaches", in Laurent, G., Lilien, G. e Pras, B. (editors), *Research Traditions in Marketing*, Kluwer, Boston, MA, pp 348-382.

- MÖLLER, K. (2007), "Battle over Marketing Theory – Role of Marketing Mix in the Relationship Marketing Era", comunicação apresentada na 36ª Conferência da EMAC, Reiquiavique.
- MÖLLER, K. e Halinen, A. (2000), "Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction", *Journal of Marketing Management*, Vol. 16, No 1/3, pp. 29-54.
- MORGAN, R. e Hunt, S. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No 3, pp. 20-38.
- MOTA, J. e de Castro, L. (2004), "A Capabilities Perspective on the Evolution of Firm Boundaries: A Comparative Case Example from the Portuguese Moulds Industry", *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No 2, pp. 295-316.
- NAUDÉ, P. e Turnbull, P. (1998), "Network Dynamics in International Marketing", Pergamon, Oxford.
- O'CONNOR, J. e Galvin, E. (1997), "Marketing & Information Technology", Financial Times Management, London.
- PALMER, R., Lindgreen, A. e Vanhamme, J. (2005), "Relationship Marketing: Schools of Thought and Future Research Directions", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, No 3, pp. 313-330.
- PARASURAMAN, A., Zeithaml, V. e Berry, L. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, No 4, pp. 41-50.
- PARVATIYAR, A. e Sheth, J. (2000), "The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing", in Sheth, J. and Parvatiyar, A. (editors), *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications, Thousands Oaks, CA, pp. 3-38.
- PAYNE, A., Ballantyne, D. e Christopher, M. (2005), "A Stakeholder Approach to Relationship Marketing Strategy", *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No 7/8, pp. 855-871.
- PELS, J., Coviello, N. e Brodie, R. (2000), "Integrating Transactional and Relational Marketing Exchange: A Pluralistic Perspective", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 8, No 3, pp. 11-20.
- PETERSON, R. A. (1995), "Relationship Marketing and the Consumer", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No 4, pp. 278-281.
- PROENÇA, J. e de Castro, L. (2007), "The Business-to-Business Relationship Dimensions in Financial Services Markets", *Service Business*, Vol. 1, No 1, pp. 63-78.
- REVE, T. e Stern, L. (1985), "The Political Economy Framework of Interorganizational Relations", in Dholakia, N. e Arndt, J. (editors), *Changing the Course of Marketing: Alternative Paradigms for Widening Marketing Theory*, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 289-300.
- ROSENBERG, L. e Stern, L. (1971), "Conflict Measurement in the Distribution Channel", *Journal of Marketing Research*, Vol. 8, No 4, pp. 437-442.
- RUST, R. e Kannan, P. K. (2003), "E-Service: A New Paradigm for Business in the Electronic Environment", *Communications of the ACM*, Vol. 46, No 6, pp. 37-42.
- RUST, R., Zahorik, A. e Keiningham, T. (1996), "Service Marketing", HarperCollins College Publishers, New York, NY.
- SHETH, J. (1994), "The Domain of Relationship Marketing", comunicação apresentada na 2ª Conferência on Relationship Marketing, Emory University, Atlanta, GA.
- SHETH, J., Gardner, D. e Garrett, D. (1988), "Marketing Theory: Evolution and Evaluation", John Wiley & Sons, New York, NY.
- SHETH, J. e Parvatiyar, A. (1995), "The Evolution of Relationship Marketing", *International Business Review*, Vol. 4, No 4, pp. 397-418.
- SHETH, J. e Parvatiyar, A. (editors) (2000), "Handbook of Relationship Marketing", Sage Publications, Thousands Oaks, CA.
- STERN, L. (1969), "Distribution Channels: Behavioral Dimensions", Houghton Mifflin, Boston, MA.
- STORBACKA, K. (1994), "The Nature of Customer Relationship Profitability", Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki.
- STRANDVIK, T. e Liljander, V. (1994), "Relationship Marketing in Bank Services", in Sheth, J. e Parvatiyar, A. (eds.), *Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications, Research Conference Proceedings*, Center for Relationship Marketing, Emory University, Atlanta, GA.
- SWIFT, R. (2001), "Accelerating Customer Relationships", Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- TAPP, A. (1998), "Principles of Direct & Database Marketing", Financial Times Management, London.
- TURNBULL, P. e Valla, J-P. (1986), "Strategies in International Industrial Marketing", Croom Helm, London.
- VARGO, S. e Lusch, R. (2004), "Evolving to a Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68, No 1, pp. 1-17.
- YU, Y. e Dean, A. (2001), "The Contribution of Emotional Satisfaction to Consumer Loyalty", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, No 3, pp. 234-250.
- ZEITHAML, V. e Bitner, M. (1996), "Services Marketing", McGraw-Hill, New York, NY.
- ZEITHAML, V., Parasuraman, A. e Berry, L. (1990), "Delivering Quality Service, Balancing Customer Perceptions and Expectations", The Free Press, New York, NY.